

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CENTRO SÓCIO ECONÔMICO  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO  
COORDENADORIA DE ESTÁGIOS

ESTUDO SOBRE REMUNERAÇÃO VARIÁVEL E  
ACOMPANHAMENTO DE IMPLANTAÇÃO NA ELETROSUL

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE ESTÁGIO

EMANUELLE CLASEN

Florianópolis, novembro de 1997.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CENTRO SÓCIO ECONÔMICO  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO  
COORDENADORIA DE ESTÁGIOS

ESTUDO SOBRE REMUNERAÇÃO VARIÁVEL E  
ACOMPANHAMENTO DE IMPLANTAÇÃO NA ELETROSUL

EMANUELLE CLASEN

ORIENTADO POR:  
PROF. DANTE MARCIANO GIRARDI

ÁREA DE CONCENTRAÇÃO:  
ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

Florianópolis, novembro de 1997.



Este trabalho de Conclusão de Estágio foi apresentado e julgado perante a Banca Examinadora que atribuiu a nota 10,0 à aluna EMANUELLE CLASEN na disciplina de Estágio Supervisionado Obrigatório - CAD 5401.

Banca Examinadora

---

Professor Dante Marciano Girardi

Presidente

---

Professor Gerson Rizzatti

Membro

---

Sr. Laércio Faria

Membro

## AGRADECIMENTOS

*A Deus por todas as oportunidades que me deu, pelas pessoas maravilhosas que colocou no meu caminho, por nunca ter me deixado nos momentos difíceis, e por ter me dado a possibilidade de chegar até aqui.*

*Aos meus Pais pelas portas que abriram para mim, pela segurança que sempre passaram-me, e pela força e confiança que depositaram em mim.*

*Aos meus irmãos, pelo companheirismo, especialmente à Monique, pela amizade e ajuda compartilhada.*

*Ao Professor Dante por sua orientação em relação ao TCE, por suas importantes dicas, e pelo auxílio nunca negado.*

*A todos na ELETROSUL, principalmente ao pessoal do Setor de Remuneração, à Tia Nádia, ao Carlinhos, à Maristella e ao Jorge por sua atenção, ajuda e compartilhamento de conhecimento que foi despendido a mim.*

*Ao Laércio Faria um agradecimento muitíssimo especial, já que ele foi um verdadeiro mestre e amigo em relação à sua atenção prestada, e de importância essencial para a realização desse trabalho.*

*Aos professores que contribuíram na minha formação, e que sem dúvida ajudaram-me a crescer.*

*Aos meus amigos, colegas e familiares que torceram por mim e ajudaram-me a trilhar meu caminho.*

## SUMÁRIO

AGRADECIMENTOS.....	iii
ÍNDICE DAS TABELAS.....	xii
ÍNDICE DOS GRÁFICOS.....	x
ÍNDICE DOS ANEXOS.....	xi
SINOPSE.....	xii
1- INTRODUÇÃO.....	16
2- IDENTIFICAÇÃO DO PROBLEMA.....	19
3- OBJETIVOS.....	22
3.1- Objetivo geral.....	22
3.2- Objetivos específicos.....	22
3.3- Avaliação dos objetivos.....	23
4- A NOVA ORDEM ADMINISTRATIVA DAS ORGANIZAÇÕES.....	25
4.1- A importância e os impactos na área de recursos humanos.....	31
4.2- Relação capital x trabalho.....	38
4.3- Sistemas tradicionais de remuneração.....	40

5- A REMUNERAÇÃO VARIÁVEL.....	45
5.1- Formas de remuneração variável.....	50
6- A LEGISLAÇÃO QUE REGULAMENTA A REMUNERAÇÃO VARIÁVEL.....	62
6.1- A legislação que regulamenta as estatais.....	66
7- EXPERIÊNCIA DE REMUNERAÇÃO VARIÁVEL EM OUTRAS EMPRESAS... 70	
7.1- Souza Cruz.....	74
7.2- CEMIG (Centrais Elétricas de Minas Gerais) .....	79
7.3- Marisol.....	81
8- METODOLOGIA DE TRABALHO.....	84
8.1-Tipo de estudo.....	84
8.2- Local de estudo.....	85
8.3- Técnicas e procedimentos para coleta de dados.....	86
9- DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL.....	88
9.1- Potencial hidráulico nacional.....	88
9.2- O Ministério de Minas e Energia - Competência e estrutura organizacional.....	88
9.3- ELETROBRÁS - Responsabilidades e atuação.....	90
9.4- ELETROSUL - Missão e atuação.....	91
9.4.1- Estrutura organizacional.....	94
9.4.2- Administração empresarial.....	94
9.4.3- Unidades de produção.....	95
9.4.4- Finanças.....	96

9.4.5- Da administração de cargos e salários.....	99
9.4.6- Como compõe-se a remuneração na empresa.....	102
9.4.7- O plano de metas não vinculado a remuneração da empresa.....	107
9.4.8- Assessoria de relações trabalhistas.....	112
 10- O PROGRAMA DE PARTICIPAÇÃO NOS LUCROS OU RESULTADOS NA ELETROSUL.....	 113
10.1- O processo negocial.....	113
10.1.1- Os sujeitos do processo negocial.....	113
10.1.2- As negociações - políticas, estratégias e procedimentos.....	115
10.1.3- Fluxograma da negociação realizada pela ELETROSUL x Sindicatos.....	116
10.1.3.1- Detalhamento descritivo do fluxograma - Negociação realizada pela ELETROSUL x Sindicatos.....	117
 11- A PROPOSTA DE PARTICIPAÇÃO NOS LUCROS OU RESULTADOS NA ELETROSUL.....	 119
11.1- Dados sobre o plano de metas.....	134
11.2- Determinação do grau de cumprimento do plano de metas.....	146
11.3- A contra proposta por parte dos sindicatos.....	149
11.4- Os resultados das negociações.....	150
 12-CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	 153
 13-REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	 157
 14-ANEXOS.....	 162

## LISTA DE TABELAS

TABELA 01: Índice de faltas x Pontuação na Souza Cruz.....	75
TABELA 02: Cálculo mensal de índice de faltas na Souza Cruz.....	75
TABELA 03: Acidentes com afastamento x Pontuação na Souza Cruz.....	76
TABELA 04: Cálculo mensal de acidentes com afastamento na Souza Cruz.....	76
TABELA 05: Associação dos pontos obtidos com % sobre o salário na Souza Cruz.....	77
TABELA 06: Percentual do objetivo coberto x Incidência sobre o salário fixo.....	78
TABELA 07: Metas CEMIG x Pontuação negociada e apurada.....	80
TABELA 08: Metas Marisol x % atingido.....	83
TABELA 09: Subsidiárias da ELETROBRÁS x região atuante.....	91
TABELA 10: Participação dos estados na área de atuação da ELETROSUL.....	92
TABELA 11: Mercado de energia elétrica da região de atuação da ELETROSUL.....	93
TABELA 12: Origem de energia suprida.....	93
TABELA 13: Faturamento da ELETROSUL em 1995 e 1996.....	97
TABELA 14: Balanço Patrimonial em 31/12/95.....	97

TABELA 15: Balanço Patrimonial em 31/12/96.....	98
TABELA 16: Estrutura de carreiras, cargos e funções da empresa.....	101
TABELA 17: Plano de ação operacional não vinculado a remuneração da ELETROSUL.....	111
TABELA 18: Plano de metas da participação nos lucros ou resultados da ELETROSUL.....	120
TABELA 19: Grau de atingimento da meta 01 e respectiva pontuação.....	121
TABELA 20: Grau de atingimento da meta 02 e respectiva pontuação.....	122
TABELA 21: Grau de atingimento da meta 03 e respectiva pontuação.....	123
TABELA 22: Grau de atingimento da meta 04 e respectiva pontuação.....	124
TABELA 23: Grau de atingimento da meta 05 e respectiva pontuação.....	125
TABELA 24: Grau de atingimento da meta 06 e respectiva pontuação.....	127
TABELA 25: Grau de atingimento da meta 07 e respectiva pontuação.....	129
TABELA 26: Grau de atingimento da meta 08 e respectiva pontuação.....	130
TABELA 27: Grau de atingimento da meta 09 e respectiva pontuação.....	132
TABELA 28: Aferição do grau de cumprimento das metas.....	132
TABELA 29: Quantificação do indicador de aferição.....	133
TABELA 30: Dados de 1995, 1996 e 1997 pertinentes a meta 01.....	134
TABELA 31: Dados parciais relativos a meta 02.....	136

TABELA 32: Dados de 1995, 1996 e 1997 pertinentes a meta 02.....	136
TABELA 33: Dados de 1995, 1996 e 1997 pertinentes a meta 03.....	138
TABELA 34: Dados de 1995, 1996 e 1997 pertinentes a meta 04.....	139
TABELA 35: Dados de 1995, 1996 e 1997 pertinentes a meta 05.....	140
TABELA 36: Dados de 1995, 1996 e 1997 pertinentes a meta 06.....	141
TABELA 37: Dados de 1995, 1996 e 1997 pertinentes a meta 07.....	142
TABELA 38: Dados de 1995, 1996 e 1997 pertinentes a meta 08.....	143
TABELA 39: Dados de 1995, 1996 e 1997 pertinentes a meta 09.....	144
TABELA 40: Cálculo da meta individual de absenteísmo.....	144
TABELA 41: Peso de cada meta da ELETROSUL.....	146



## LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 01: Receita/Número de empregados.....	135
GRÁFICO 02: Custeio/GWh.....	137
GRÁFICO 03: Lucro operacional/receita líquida.....	138
GRÁFICO 04: Lucro líquido/Receita líquida.....	139
GRÁFICO 05: Receita líquida/Ativo operacional.....	140
GRÁFICO 06: DREQ.....	141
GRÁFICO 07: FREQ.....	142
GRÁFICO 08: Acidentes de trabalho.....	143
GRÁFICO 09: Absenteísmo.....	145

## **LISTA DE ANEXOS**

ANEXO 01: Medida Provisória nº 1539-35, de 04 de setembro de 1997.....	162
ANEXO 02: Resolução nº 10, de 30 de maio de 1995.....	164
ANEXO 03: Fotografia da Sede da ELETROSUL em Florianópolis.....	166
ANEXO 04: Organograma da ELETROSUL.....	168
ANEXO 05: Fotografia da Usina Hidrelétrica Salto Santiago e da Usina Termelétrica Salto Osório.....	170
ANEXO 06: Fotografia da Usina Termelétrica Jorge Lacerda - Unidade de Produção C e da Usina Hidrelétrica de Passo Fundo.....	172
ANEXO 07: Termo de Pactuação da Participação nos Lucros ou Resultados.....	174

## SINOPSE

Devido as grandes transformações emergentes no mundo nos últimos anos, com destaque para as de âmbito social, político, econômico e financeiro, as organizações tiveram que remodelar seus modelos empresariais.

A posição das organizações no mercado tem o caráter cada vez mais competitivo, exigindo delas uma forte capacidade de adaptação em relação a mudanças a elas impostas. Estas reformulações com que as empresas adequam-se, tem o intuito de garantir a elas seu espaço no mercado, melhorar relacionamentos micro e macro ambientais, procurar manter um patamar necessário de qualidade, desenvolver e transformar relações de trabalho, habilitando assim de melhor forma seus recursos humanos.

Todos estes procedimentos que buscam o aprimoramento de processos dentro de uma empresa, tem como objetivo principal o alcance de uma maior flexibilidade e adaptabilidade da organização perante o ambiente no qual atua.

A Centrais Elétricas do Sul do Brasil - ELETROSUL, procura aprimorar processos e acompanhar da melhor maneira possível as adaptações que o mundo vêm sofrendo nos últimos anos. Pode-se verificar a autenticidade desta afirmação através da inovação de processos tradicionais cultuados pela empresa em busca de uma maior flexibilidade, como por exemplo a implantação do programa de Remuneração Variável.

Essa nova forma de remuneração alia interesses da empresa com interesses dos empregados. Através dela busca-se um maior comprometimento de todos na organização com os objetivos da empresa; além de vincular o atingimento de metas ao desempenho dos colaboradores e a uma recompensa a ser percebida pelo alcance de tais metas.

Esse trabalho tem por objetivo do trabalho, realizar um estudo teórico sobre Remuneração Variável, o qual abrange o conhecimento das formas existentes desse tipo de remuneração, bem como as legislações que a regulamentam. Através do estudo teórico, pode-se ter a possibilidade de adquirir um maior conhecimento sobre o assunto, para então obter-se um maior entendimento sobre sua aplicação prática.

Faz parte também do objetivo, a descrição do programa de Participação nos Lucros ou Resultados da ELETROSUL. Como a adoção deste programa é algo novo para a empresa, foi possível acompanhar todos os procedimentos necessários para a sua implantação. Assim, o presente estudo relata todas as fases que compõe a adoção deste sistema de remuneração.

Porém, para que o assunto sobre esta forma emergente de remuneração fosse bem entendido, foi realizado um levantamento teórico que abrangeu temas como: as mudanças organizacionais ascendentes, a relevância de uma boa gestão de recursos humanos, a caracterização e as formas de Remuneração Variável e a legislação que rege este tema.

Quanto a parte prática a qual relata a experiência da ELETROSUL foi primeiramente efetuado um diagnóstico da empresa com o intuito de melhor entender suas atividades e características.

Abordou-se neste estudo todas as estratégias utilizadas no processo negocial. Inicialmente, foi identificado os sujeitos que integraram o processo negocial; foi explicitado detalhadamente o plano de metas da empresa, bem como outras condições que devem ser respeitadas a fim de garantir a efetividade do programa.

Verificou-se as políticas de negociação; a proposta da empresa e a contra proposta dos sindicatos; e por fim os resultados de tal negociação.

Outro assunto que foi enfatizado é pertinente ao Plano de Metas não vinculados a remuneração, o qual busca um aprimoramento na gestão empresarial da ELETROSUL, pois conta com metas que visam a eficiente atividade da empresa baseadas em qualidade e controle de custos. Ao contrário da Participação nos Lucros ou Resultados (PLR), este programa é adotado pela empresa a alguns anos.

De certa forma o Plano de Metas não vinculados a remuneração está atrelado aos bons resultados e lucro da empresa, pois este busca o seu bom desempenho, inclusive em termos financeiros. Como a Remuneração Variável da ELETROSUL é baseada em resultados e também ao lucro, o Plano não vinculado a remuneração destaca-se com importância.

Foi ainda descrito o atual Plano de Cargos e Salários, bem como as principais rubricas que compõe a remuneração da empresa.

Como fonte para a coleta de dados sobre os dois programas, utilizou-se de entrevistas com pessoas selecionadas, consultou-se relatórios da organização; além de observação e acompanhamento pessoal. Porém, para maior esclarecimento sobre o

assunto, foi realizada uma pesquisa bibliográfica, além do conhecimento de práticas sobre Remuneração Variável em outras empresas.

Com este número significativo de informações, pode-se ter uma idéia clara deste emergente sistema de remuneração, e de sua implantação e gestão dentro de uma empresa.

Mais uma vez, evidencia-se o esforço da ELETROSUL em inovar-se e adotar sistemas desafiadores e emergentes no modelo de gestão empresarial atual, e sua preocupação em garantir o grau necessário de flexibilidade e de valorização de seus recursos humanos.

## 1. INTRODUÇÃO

Os impactos das mudanças de gestão sobre as políticas de remuneração, é um assunto que emerge cada vez mais nas organizações e nas recentes literaturas. Tendo como objetivo uma maior compreensão sobre o tema, realizou-se um estudo teórico e foi acompanhado o processo de implantação da Remuneração Variável na ELETROSUL.

A ELETROSUL é uma subsidiária do grupo ELETROBRÁS, constituída em 1968 e com sede em Florianópolis. As atividades da empresa são voltadas para o suprimento de energia elétrica na região sul e ao estado de Mato Grosso do Sul. A recente implantação de uma nova política de remuneração na empresa, mais especificadamente Participação nos Lucros ou Resultados foi de vital importância para a realização deste trabalho.

Este estudo está sendo concentrado na área de recursos humanos, já que assuntos pertinentes a remuneração integram esta área da administração.

A partir da identificação do problema do estudo, observa-se o relato da reestruturação sofrida pelas organizações nos últimos anos, bem como a deficiência dos tradicionais sistemas de remuneração e ascensão de práticas modernas pertinentes a remuneração.

O objetivo geral do trabalho, seus objetivos específicos, e ainda a avaliação de tais objetivos também fazem parte do presente trabalho.

Realizou-se uma fundamentação teórica sobre o assunto, a qual objetiva um maior entendimento do conteúdo tratado. Essa fundamentação começa com as mudanças organizacionais, as quais geraram uma nova ordem administrativa nas empresas. Ainda houve explicitação da importância, e práticas inovadoras pertinentes a administração de recursos humanos. Abordou-se também a relação ascendente de capital x trabalho, e as características e deficiências de tradicionais sistemas de remuneração.

A Remuneração Variável é detalhada com riqueza neste estudo. Através de uma descrição geral sobre este tipo de remuneração, relatou-se ainda as formas que pode possuir tal remuneração.

A legislação que regulamenta a Remuneração Variável pode ser melhor entendida neste trabalho, bem como a legislação específica deste sistema de remuneração que regulamenta as estatais.

Está aqui contido também, uma pesquisa teórica que foi realizada em outras empresa sobre Remuneração Variável, a qual teve como objetivo adquirir conhecimento das práticas empresariais sobre este tema. Participaram da pesquisa as seguintes empresas: Souza Cruz (indústria do fumo), CEMIG (Centrais Elétricas de Minas Gerais), e Marisol (indústria do vestuário).

A Metodologia de estudo relata o tipo de estudo realizado, a justificativa do local de estudo, e as fontes e procedimentos utilizados para coleta de dados.

Para um maior conhecimento sobre o ambiente no qual está inserido o estudo, foi realizado uma avaliação do potencial hidráulico brasileiro, identificado e explicitado o Ministério vinculado à ELETROSUL; além de relatar a empresa “holding” - ELETROBRÁS, a qual a ELETROSUL é subsidiária. Após isso, foi realizado um diagnóstico da ELETROSUL, onde abordou-se as principais características e atividades da empresa, dentre elas as pertinentes a produção, finanças, estrutura e políticas



organizacionais, e administração empresarial. Foi ainda descrito o atual plano de cargos e salários da empresa, os principais adicionais que compõe a remuneração dos empregados, e o Plano de Metas não vinculado a remuneração existente na empresa a alguns anos.

A parte mais diretamente ligada ao Programa de Participação nos Lucros ou Resultados da empresa, é formado pelo relato dos sujeitos que integraram o processo de negociação deste programa, bem como os mediadores responsáveis pela negociação deste sistema de remuneração na empresa. Através de um fluxograma foi exposto e explicado as fases das negociações do programa na empresa. Especificou-se detalhadamente cada indicador que compõe o plano de metas de Participação nos Lucros ou Resultados da empresa, dados passados sobre os mesmos, e também os critérios de pontuação e outras condições que devem ser respeitadas a fim de garantir a boa execução do programa. Juntamente com a proposta da empresa analisou-se a contra proposta dos sindicatos e suas justificativas e reivindicações perante fatores questionáveis por eles. Finalmente, identificou-se os resultados das negociações, onde foi descrito as metas que realmente foram implantadas no Programa de Participação nos Lucros ou Resultados da ELETROSUL.

As Considerações Finais tem o intuito de enfatizar os pontos mais relevantes do trabalho, dentre eles a sistemática de Remuneração Variável. Foram abordados ainda nas considerações, as dificuldades de implantação do programa na ELETROSUL, bem como as vantagens que tal programa propicia à empresa.

Por último, integra este trabalho os anexos que contém as legislações referentes ao assunto publicadas em Diário Oficial, o Organograma da ELETROSUL, como também fotos de Usinas Hidrelétricas, de uma Usina Termelétrica, da Sede da ELETROSUL em Florianópolis, e do Termo de Pactuação da Participação nos Lucros ou Resultados na empresa.

## **2. IDENTIFICAÇÃO DO PROBLEMA**

O cenário no qual as organizações estão inseridas atualmente, é aquele em que ocorrem mudanças de forma rápida, apresentando assim, um grau de incerteza maior que aquele ocorrido no passado. O ritmo de inovação é muito maior e a exigência por qualidade e confiabilidade de processos, produtos e serviços aumentaram significativamente.

Objetivando sobreviver neste ambiente instável, as organizações atuais passaram a comportar-se de maneira ágil e flexível. A caracterização do avanço e da evolução tecnológica pode ser considerado um dos mais importantes fatores que geraram as mudanças de comportamento das organizações.

A repercussão dessas mudanças, as quais as empresas submeteram-se, propiciaram o redimensionamento de práticas administrativas e de gestão de recursos humanos.

A tradicional orientação por atividades, facilmente encontrada nas organizações atuais, produziu estruturas suportadas por cargos com funções especializadas, gerenciados por conceitos como mérito e antiguidade. Este procedimento provoca o fracionamento da visão do processo e esconde do colaborador sua relação com os objetivos estratégicos da empresa.

Uma maior participação dos colaboradores no sistema de gestão, provoca sua maior satisfação pessoal e profissional; além de minimizar a importância de artifícios burocráticos criados para obter maior comprometimento das relações de trabalho. (POSSANI, 1996).

Os sistemas de remuneração devem ir além da tradicional descrição de cargos orientadas para as atividades a serem desenvolvidas pelo seu ocupante.

A flexibilidade baseada na remuneração traz consigo a motivação e desenvolvimento dos colaboradores, além de propiciar expectativas em relação ao crescimento de salário e a simultânea redução do custo fixo global e empresarial.

As empresas devem desenvolver regras e critérios para que haja interesse recíproco de empresa e empregados: aumentos de remuneração e benefícios vinculados a aumentos de produtividade. (RESENDE, 1991).

Os tradicionais modelos de remuneração não atendem mais as necessidades da nova relação entre empresas e colaboradores, por possuírem uma visão restritiva e não promissora ao desempenho e capacidade do indivíduo.

Os interesses individuais concorrem com os interesses corporativos exigindo sistemas e condições que permitam esta conciliação.

A otimização buscada pelas organizações e o comprometimento de seu corpo funcional com os objetivos estabelecidos são medidas prioritárias para um bom desempenho. É necessário que todos os colaboradores estejam em perfeita sincronia, se

esforcem ao máximo e executem com efetividade seu papel na empresa, sem perder de vista os objetivos estabelecidos pela alta administração. ( STOFFEL, 1997).

A visível redução dos níveis hierárquicos promovida nas estruturas da organização coloca os colaboradores em conflito com as tradicionais formas de remuneração, as quais tem na pirâmide de cargos o seu principal instrumento de realização.

A atenção concentrada na atividade fim e a conscientização da importância que o empregado agrega na formação do processo produtivo, atrelado ainda a uma recompensa salarial originada por seu bom desempenho, traz ao empregado um ambiente motivador que concilia seus interesses aos da empresa.

O acelerado ritmo das mudanças cria oportunidades para a manifestação de talentos que surgem para suprir necessidades remanescentes pelos novos paradigmas. Esta situação traz consigo a exigência de flexibilidade na forma de remuneração a ser adotada, sob pena de perder colaboradores de alto potencial que buscam no mercado outras formas de reconhecimento e realização (POSSANI, 1996).

### **3. OBJETIVOS**

#### **3.1- Objetivo geral**

- Desenvolver um estudo sobre Remuneração Variável e apresentar os procedimentos e estratégias sobre a implantação da Participação nos Lucros ou Resultados na ELETROSUL.

#### **3.2- Objetivos Específicos**

- Buscar dados sobre Participação nos Lucros ou Resultados (PLR), através de legislação, periódicos, bibliografias, pesquisas em organizações;
- Elaborar uma síntese sobre o assunto em questão, através do qual haverá maior interação sobre o tema;
- Estudar o atual Plano de Cargos e Salários da ELETROSUL;
- Relatar quais os principais adicionais que compõe a remuneração da ELETROSUL;
- Descrever o tradicional Plano de Metas da empresa, o qual não está vinculado a remuneração;

- Acompanhar o processo da Participação nos Lucros ou Resultados na ELETROSUL;
- Identificar os sujeitos do processo negocial;
- Descrever o Plano de Metas pertinente ao PLR proposto pela ELETROSUL;
- Relatar a contra proposta efetuada pelos sindicatos sobre a proposta de PLR;
- Relatar os resultados das negociações efetuadas sobre o PLR.

### **3.3- Avaliação dos objetivos**

Com o intuito de cumprir os objetivos específicos do trabalho, buscou-se dados sobre Participação nos Lucros ou Resultados em várias fontes, dentre elas legislação, periódicos, bibliografias e pesquisas em organizações; elaborou-se uma síntese sobre este estudo, a fim de garantir uma maior interação sobre o tema; estudou-se o atual plano de cargos e salários da ELETROSUL; relatou-se os principais adicionais que formam a composição da remuneração da empresa; descreveu-se o tradicional Plano de Metas da empresa não vinculado a remuneração, o que demonstra que a algum tempo a empresa preocupa-se com seus bons resultados; acompanhou-se o processo de Participação nos Lucros ou Resultados na empresa em todas as suas fases; identificou-se os sujeitos que fizeram parte do processo negocial; descreveu-se detalhadamente o Plano de Metas do Programa de Participação nos Lucros ou Resultados proposto pela ELETROSUL; relatou-se qual a contra proposta e reivindicações realizadas por parte dos sindicatos; e por fim relatou-se os resultados das negociações efetuadas sobre o novo programa de remuneração na empresa.

Através do cumprimento dos objetivos específicos é que foi possível o atingimento do objetivo principal do presente trabalho, ou seja, o desenvolvimento de um estudo sobre Remuneração Variável, e a apresentação de procedimentos e estratégias de sua implantação na ELETROSUL.

#### **4. A NOVA ORDEM ADMINISTRATIVA DAS ORGANIZAÇÕES**

Objetivando esclarecer as complexas alterações ocorridas nas organizações em sua estrutura e gestão, bem como na área de recursos humanos e sistemas de remuneração, faz-se necessário identificar os fatores que indireta ou diretamente repercutem sobre tais mudanças. A princípio, será explicitado a necessidade de adaptações que as empresas devem sofrer, a fim de adequar-se ao novo ambiente mundial.

Juntamente com as mudanças mundiais ocorridas nos últimos anos no âmbito social, político e econômico, as empresas vem modificando-se, buscando um maior aprimoramento de seu processo de forma integral.

Em consequência a esta forte e acentuada transformação, caracterizada pela competitividade, maior exigência e instabilidade dos clientes, as organizações passaram a questionar e inovar suas práticas e políticas empresariais; a fim de aprimorar-se e melhor satisfazer a novas demandas.

Assim, a empresa do futuro corresponderá à nova dinâmica da conjuntura mundial. A reestruturação das organizações é evidenciada através de uma gestão composta por participação, integração, produtividade, flexibilidade, concorrência internacional, tecnologia, qualidade, conhecimento, informação e velocidade de mudanças. Estas são palavras chave da nova ordem mundial.



De acordo com PONTES (1995, p.15), as *“empresas estão sendo obrigadas a mudar, tão rapidamente e radicalmente, quanto os desafios que lhes são impostos por elas próprias, nesse mundo empresarial competitivo, que estão inseridas.”* Provenientes destas modificações, surgem intensamente fatos e situações, que muitas vezes escapam ao controle humano. Evidenciam-se desta forma novas informações, novos fatos, novas condições, novas ameaças e novas oportunidades.

Segundo SALERNO (1992), daí surge o paradigma da empresa integrada e flexível, contrapondo-se àquele da empresa “taylorista-fordista”.

Para sobreviver, as empresas atuais devem adotar uma postura agradável e oportuna quanto ao processo de mudança. Tal processo não deve ser encarado com resistência, e sim visto como uma vantagem competitiva, de diferenciação e destaque empresarial. Assim, as mudanças devem ser confrontadas não como ameaças, mas sim como oportunidades, para serem então adequadamente aproveitadas.

Para FIGUEIREDO (1989), este tipo de sociedade industrial emergente contemporânea tem necessidade de alocação de recursos humanos e materiais para gerir um sistema de inovação. Isto evidencia a necessidade de modernização das atividades econômicas, face a competitividade global e seus padrões de qualidade, produtividade, inovação, desenvolvimento tecnológico e aprimoramento das relações capital-trabalho.

As constantes mudanças que as empresas vem sofrendo tornou-se imperativo. Tais transformações não possuem uma data-limite de término, podendo até mesmo serem ilimitadas.

Verifica-se portanto, a velocidade com que a conjuntura econômica, social e política tem transformado o ambiente de desenvolvimento das empresas.

NAISBITT apud WOOD e PICARELLI (1995, p.30) preconiza as seguintes megatendências para aos próximos anos:

- “- Passagem da sociedade industrial à sociedade da informação;*
- Desenvolvimento tecnológico amigável ao contato humano;*
- Substituição das economias nacionais à globalização;*
- Da visão de curto prazo à visão de longo prazo;*
- Centralização dando lugar à descentralização no governo e na sociedade;*
- Tendências ocorrendo de baixo para cima;*
- Menos ajuda institucional e mais autoconfiança;*
- Democracia representativa dando lugar à democracia participativa;*
- Menor dependência de estrutura hierárquica em favor de redes informais;*
- De padrões e poucas alternativas de vida para uma sociedade de opções múltiplas.”*

De acordo com WOOD e PICARELLI (1996), as mudanças nos dias de hoje apresentam características que definem uma nova realidade em transformação. Englobam estas características: imprevisibilidade, estado incessante e incontrolado das mudanças.

O Brasil vivencia esta realidade, em consequência de seu conturbado passado econômico, político e social, associado a retirada de barreiras alfandegárias, exigindo assim a procura da qualidade e melhor preço por parte das empresas, acentuando então a competitividade das mesmas.

MOTTA (1995, p.64), afirma que *“criar um ambiente adequado que não só propicie mudanças, mas que as auto-estimele é um dos maiores desafios que as empresas e seus gestores vem enfrentando”*.

Assim, a principal postura a ser adotada por uma empresa é a de flexibilidade.

WOOD e PICARELLI (1995, p.32), afirmam que organizações flexíveis: *“estimulam o crescimento pessoal de seus funcionários; recompensam o desempenho e a iniciativa; formulam valores e visão organizacionais desafiadores; favorecem estruturas interligadas e multidisciplinares; incentivam a qualidade de vida de seus funcionários e clientes; permitem flexibilidade de horários e operações; apoiam o desenvolvimento de escolas locais; estimulam a participação e o relacionamento informal entre os funcionários”*.

As empresas devem adotar portanto, uma postura de agilidade e adaptabilidade, tendo que encarar mudanças de maneira rápida e radical para fazer frente aos desafios que lhe são impostos. A postura flexível deve abranger a empresa como um todo, incluindo portanto até mesmo a área ligada à remuneração.

O aperfeiçoamento contínuo das formas de gestão empresariais são fatores primordiais para fazer frente à competitividade.

Vale lembrar que o processo de mudança não é algo fácil de lidar, pois este implica numa transformação cultural da organização. Isto significa quebra de tradicionais paradigmas; ascensão de algo novo; intensificação, aperfeiçoamento ou extinção de algo existente.

A necessidade contínua buscada pelas empresas por qualidade e reduções nos custos, propiciaram a propagação e adoção por muitas empresas de teorias que visam o processo de melhoria da qualidade e produtividade. Muitas destas teorias tem sua origem no Japão ou nos Estados Unidos como: Círculos de Controle de Qualidade, Kaizen, Just in Time, Cinco Esses, Gestão da Qualidade Total, Teoria Z, Gerência por Objetivos, Liderança Situacional, Gerência Minuto, Reengenharia.

É importante ressaltar, que a aplicação de tais teorias nas empresas brasileiras devem ser adotadas e administradas com cuidado. A rapidez com que as mesmas surgiram,

difficulta na escolha do melhor caminho a ser seguido, e além disso se faz necessário o estudo de fatores micro e macro ambientais do meio em que a empresa está inserida, a fim de garantir a efetividade da aplicação dessas teorias. É fundamental também, respeito a fatores sociais, culturais, econômicos e políticos que distinguem-se de um país para outro.

Após a abertura econômica, as empresas necessitaram buscar com mais intensidade a qualidade. Tal busca tem início, mas não tem fim. PONTES (1995, p.21), afirma que “*é fundamental a preocupação em fazer melhor cada detalhe de um processo, utilizar tecnologia de ponta e pessoas capacitadas.*”

Neste processo é de vital importância o comprometimento de todos os colaboradores. O sentimento de responsabilidade quando atrelado e amadurecido dentro de cada funcionário, faz com que o processo de mudança seja conduzido de forma mais tranqüila e efetiva.

Para muitas pessoas, a mudança é vista de forma receosa e questionável, já que trata-se de uma dúvida de que o estado futuro será realmente melhor em relação ao presente.

Toda empresa deve ter dentre suas metas, aquela que estimule ao aprendizado contínuo, para com isso, estar em permanente transformação.

O ambiente competitivo exige pessoas qualificadas, flexibilidade e a busca de uma diminuição gradativa de conflito interno. Todos os funcionários da empresa devem ter consciência de que precisam unir forças, para fazer frente a concorrência externa, e isto só é possível através de um agradável ambiente interno.

A partir daí, verifica-se a importância de boas relações de trabalho e uma parceria entre empresas e empregados.

MOTTA (1995, p.67), diz que *“toda mudança requer uma razão e o compartilhamento da visão por todos na organização”*. Além disso, é preciso organizar e estimular a ajuda mútua entre empresa e empregado e intercambiar conhecimentos.

O comprometimento é um fator muito importante no que diz respeito ao desempenho de um empregado. O mesmo não restringe-se somente em participar de algum processo ou aceitá-lo, mas em estar engajado nele e dar o melhor de si em implementá-lo.

O grau de engajamento do funcionário no processo é diretamente proporcional a seu desempenho e prestígio pessoal. Em consequência disto, o aprendizado contínuo deve ser estimulado, etapas vencidas devem ser comemoradas e esforços prestados devem ser reconhecidos.

Todo processo de mudança deve ser superado com cuidado, pois como trata-se de algo novo, não é sempre que pode-se decidir ou executar algo com absoluta certeza. Assim, faz-se necessário efetuar uma avaliação periódica, a fim de propiciar um melhor acompanhamento e controle de tal processo.

No entanto, é essencial praticar-se aquilo que prega-se, pois *“só a idéia sem ação não provoca a mudança, pois o real comprometimento se expressa através da ação.”* (MOTTA, 1995, p.75).

Sabe-se que as organizações somente sobrevivem através da ação, cooperação e capacitação das pessoas que empregam. Com as mudanças a qual o mundo atual está condicionado, as empresas precisam também mudar as formas pelas quais procuram atrair, reter e desenvolver pessoal.

O perfil do profissional que as empresas vêm buscando é daquele que possui alta capacitação de aprendizagem, adaptação e flexibilidade impostas pelo mundo, tenha disposição em aprimorar-se cada vez mais e se esforce para isso.

Acompanhando este perfil profissional, se faz necessário surgir por parte da instituição a oferta de alternativas mais contemporâneas e flexíveis para administrar a remuneração de seu pessoal.

#### **4.1- A importância e os impactos na área de Recursos Humanos**

O paradigma de que as empresas são constituídas e sobrevivem tendo como principal fator o dinheiro ainda é bastante cultuado. É em consequência disto, que os funcionários de uma organização muitas vezes mostram-se desmotivados, acomodados e sem perspectivas de crescimento.

A inteligência humana até então inexplorada, deve ser despertada de forma que o capital até no momento priorizado seja melhor investido e administrado. Portanto, a administração de pessoas vem antes, durante e depois da administração do capital ou de qualquer outro recurso. *“As empresas bem sucedidas se deram conta disso e voltaram-se para seus funcionários como elementos alavancadores de resultados dentro da*

*organização*”. (CHIAVENATO, 1996, p.02). Este autor afirma que as pessoas podem ser determinantes no que diz respeito a padrões elevados de qualidade, produtividade e competitividade.

Assim se faz necessário uma reestruturação nas formas de gestão de pessoal. Esta condição pode ser considerada primordial, já que o desenvolvimento de uma organização não depende somente da busca de novas tecnologias, mas também da contínua busca de um melhor gerenciamento de pessoas. É preciso que a potencialidade existente em cada indivíduo seja explorada, para que haja maior desempenho da mesma, propiciando assim crescimento, desenvolvimento e expansão da empresa. É necessário uma maior valorização das necessidades individuais das pessoas, dar uma ênfase e importância para as diferenças pessoais e deixar claro que o conhecimento das pessoas é um fator primordial exigido pelas empresas eficientes. Os ganhos referentes a este procedimento são válidas a ambas partes (indivíduo e empresa).

Um conjunto eficaz de medidas que visem um melhor aprimoramento dos Recursos Humanos, se faz viável já que com isto é de mais fácil o alcance da ascensão da base humana sobre a base tecnológica.

As empresas estão tomando novos rumos e sofrendo um processo de desburocratização. A monotonia, a rotina e a repetitividade de um trabalho executado por um funcionário cede lugar a inovação, mudança e criatividade.

As características e diferenças individuais devem ser consideradas e respeitadas, pois elas são dotadas de personalidades singulares, de inteligência e de aptidões diferenciadas, de conhecimentos e habilidades específicas. (CHIAVENATO, 1996).

Portanto, os profissionais de Recursos Humanos (RH) devem inovar situações de trabalho que incentivem o crescimento profissional, além avaliarem a efetividade de paradigmas tradicionais expostos pela organização. Deve haver mudança *“da ingloria atuação reativa para a significativa e compensadora atuação proativa”*. ( RESENDE, 1991, p.08).

Acompanhada a postura flexível a ser adotada pelas empresas em consequência a transformações do mundo, a área de Recursos Humanos deve mostrar também flexibilidade que variará de acordo com a situação momentânea em que vive a empresa, a sua área de atuação, bem como no ambiente no qual a mesma está inserida.

Modelos inovadores já são apresentados por muitos autores com a finalidade de enfatizar técnicas de RH com eficientes princípios, conceitos e instrumentos pertinentes ao assunto. Porém, cada organização possui suas características, não podendo estes modelos inovadores serem usados de forma indiscriminada não sofrendo nenhuma adaptação ou variação de uma empresa para outra.

A área de RH deve ser encarada de forma diferenciada, capaz de gerar transformações positivas na empresa, fomentar riqueza e enfatizar a era da informação e conhecimento.

A reestruturação mundial decorrente da globalização e competitividade, fez com que as empresas reorganizassem-se excluindo de sua atuação atividades desnecessárias e indiferentes, reexaminassem suas estratégias, cortassem custos, agilizassem processos, terceirizassem. Assim, foi dado um maior respaldo a área de Recursos Humanos, através de um maior envolvimento e participação pessoal.



Para propiciar de maneira mais efetiva este conjunto de mudanças se faz necessário um redimensionamento da estrutura, filosofia e postura da organização.

A flexibilidade organizacional, fez com que a filosofia das empresas modificasse-se. A ordem agora é administrar com as pessoas em vez de administrar as pessoas, gerando assim de maneira mais sólida a administração participativa. Outras fortes tendências são: ascensão do trabalho em equipe, busca incessante da qualidade, ênfase na qualidade de vida do trabalho, preocupação com o cliente interno e externo, tendência ao trabalho móvel, multifuncionalidade e generalismo, e por fim a avaliação de desempenho está enfatizando cada vez mais os resultados, as metas e os objetivos alcançados do que o próprio comportamento em si. (CHIAVENATO, 1996).

Em consequência disso, as pessoas passam a ter maior liberdade, já que a delegação de autonomia passa a ser evidenciada. O empregado passa então, a assumir riscos a fim de alcançar certas metas a ele dirigidas.

O investimento nas pessoas que compõe a empresa é o próprio investimento na empresa. Assim, os recursos voltados para o treinamento das pessoas são recursos bem aplicados, pois o êxito pessoal nada mais é do que o sucesso institucional. Tal treinamento deve ser efetuado de forma contínua e não intermitente. Assim, os empregados tem condições de desenvolver habilidades, conceitos e modificar atitudes. Deve-se enfatizar também o compartilhamento de transmissão de informações em relação aos funcionários, a fim de desenvolver seus conhecimentos. A autonomia e um certo grau de liberdade para a tomada de decisões também é importante, pois forma o conceito de auto gestão.

Muitas vezes esquecido pela empresa, o feedback também deve ser ressaltado. Assim, a comemoração e reconhecimento de metas e objetivos alcançados faz com que as pessoas sintam-se valorizadas.

O processo de mudança pertinentes aos paradigmas de RH não deve ser efetuado de forma radical e aleatória. O mesmo requer que a empresa siga princípios; para que ao término de tal processo, reconheça-se resultados favoráveis.

De acordo com CHIAVENATO (1995, p.37), *“os principais processos da administração de recursos humanos são cinco: prover a empresa de pessoas necessárias às suas operações, aplicar as pessoas em seus cargos ou funções, manter as pessoas trabalhando na organização, desenvolver as pessoas quanto às suas habilidades e destrezas e controlar as pessoas.”*

Todos estes processos obedecem um ciclo, no qual cada atividade tem um início e um fim. Os processos de ARH estão interligados, o que significa a dependência de um processo sobre o outro. Assim, a alteração de um processo, sua boa ou má execução repercute de forma direta nos demais processos.

Tal processo começa por uma eficaz introdução e escolha das pessoas que ingressarão na organização. Conforme CHIAVENATO (1996, p.42), *“as pessoas são filtradas por um processo de seleção, de acordo com os padrões internos da organização e aquelas que ultrapassam os obstáculos desse processo são convidadas a ingressar na organização.”* Decorrente a isto as pessoas são integradas à empresa, passam a desenvolver tarefas, adequam-se ao ambiente organizacional e são avaliados a fim de verificar a sua adaptação ao novo ambiente. É claro que para que uma pessoa desempenhe bem a sua função é preciso que a mesma receba estímulos externos, boas condições de trabalho, ajuda na superação de obstáculos que possam vir a surgir. Aí entra o papel dos benefícios sociais, boas condições de trabalho, higiene e segurança do trabalho, entre outros fatores. Condições que propiciem o crescimento e desenvolvimento pessoal e profissional não devem ser descartadas. Assim, a execução das atividades empresariais tornam-se mais efetivas.

Após verificar-se o bom desempenho do empregado em relação as tarefas que lhes são atribuídas é necessário manter um certo controle e padrão da situação desejada.

DELLAGNELO (1993), afirma que o interesse por práticas inovadoras que garantam melhor desempenho frente ao ambiente ao qual as organizações vem enfrentando é bastante grande. A modernização na área pertinente a administração de pessoas se faz necessário. A adoção de sistemas como cultura democrática, gestão participativa, flexibilidade, descentralização, qualidade total, terceirização, entre outras, é de vital importância para a organização.

Acompanhado ao espírito moderno que as empresas vem adotando, o profissional de hoje não se preocupa somente em garantir seu emprego. A prioridade do empregado passa a ser o investimento na carreira, aperfeiçoamento profissional, comportar-se como dono do negócio, estudar continuamente, ser responsável por resultados, atualizado, criativo, e trabalhar em equipe. A performance das empresas depende desse novo perfil de profissional.

O trabalho exerce funções restritas e repetitivas passa a dar espaço ao trabalhador polivalente, ou seja, aquele que participa desde a limpeza da empresa até a execução o controle de qualidade e sugestões de melhoria. Os profissionais polivalentes tem como característica o conhecimento amplo, a capacidade em trabalhar em processos integrados e uma visão global das atualidades do mundo.

Além disso, o surgimento de termos e métodos ascendentes no mundo empresarial, passa a ser linguagem conhecida por todos na empresa. O modelo de organização competitiva e atualizada é construída a partir de pessoas.

PONTES (1995, p.25) enfatiza, que *“os desafios impostos às empresas, são na realidade impostos às pessoas que lá trabalham.”* Este autor afirma que esse novo perfil pressupõe *“que o profissional compreenda o potencial estratégico das tecnologias emergentes e fusões de tecnologias propondo novas ações ou inovações, obtenha o comprometimento das pessoas nas novas estratégias definidas, perceba com profundidade as necessidades dos clientes, formule novas dimensões das funções*

*estratégicas da empresa, lidere obtendo qualidade nas ações, tolere adversidades e aja de forma otimista e construtiva”.*

O bom relacionamento do profissional com outras pessoas também deve ser enfatizado, bem como o trabalho em equipe. O espírito empreendedor passa a ser questionado, já que este pode propiciar um ambiente de competição, onde uma pessoa passa a querer sempre ser melhor que outra.

O trabalho em equipe sugere um bom relacionamento de seus membros. PONTES (1995), define o trabalho em equipe como o *“processo em que um grupo de pessoas trabalham para cumprir um objetivo comum”*. Neste conceito, há a renúncia de interesses individuais para trabalhar pelos objetivos do grupo. Assim, o desenvolvimento da equipe faz com que seus integrantes melhor aprendam e aprimorem-se até mesmo individualmente.

A área de RH não está diretamente ligada a receita da empresa, mas de certa forma é ela que traz lucros à empresa e benefícios a seus integrantes. O bom relacionamento das pessoas, saber tirar delas um bom aproveitamento, e proporcionar sua satisfação e envolvimento, trará a empresa um bom retorno evidenciado através da obtenção de resultados e o alcance de excelência em termos de produtividade e de qualidade.

A capacidade profissional do empregado é fator relevante para o desenvolvimento da organização. O desenvolvimento de uma pessoa faz com que a mesma desenvolva habilidades e agilidades, o que propicia uma maior interação e visão global do processo empresarial.

CHIAVENATO (1996) diz que as pessoas fazem diferença no negócio e representam a mola propulsora das empresas rumo a qualidade, produtividade e competitividade na ordem mundial.

#### **4.2- Relação Capital X Trabalho**

A visão emergente de uma maior participação dos empregados na gestão empresarial, bem como ascensão da flexibilização nas empresas, faz com que a modernização das relações de trabalho seja evidenciada e propagada.

A relação social do vínculo de emprego pode influir na produtividade do fator trabalho. Relações de trabalho precárias e desiguais podem determinar alta rotatividade, elevado absenteísmo, baixo comprometimento com a produção; enfim propiciar a desmotivação e afetar negativamente a produção de bens e serviços.

Vale lembrar que uma relação de trabalho desigual, bem como a improdutividade podem ser consequência da má distribuição de renda. A má distribuição verificada a nível nacional, muitas vezes pode ter nascido da má distribuição de renda a nível empresarial.

Os modelos avançados e democráticos de relações de trabalho tem como característica a participação da negociação coletiva sobre outros mecanismos de determinação de salários e condições de trabalho.

O ambiente atual onde o qual as empresas estão inseridas, tendo como característica as bases tecnológicas, mudança avassaladora de seus produtos, a polivalência dos trabalhadores, o surgimento do trabalho em grupo e participativo, e o enxugamento empresarial; impedem que as empresas atuem com formalização e rigidez perante o modelo de relações de trabalho.

Este antigo ambiente está sendo substituído por ambientes mais cooperativos e mais flexíveis. Os sindicatos reivindicam para modificar paradigmas e reestruturar atitudes em relação a seus representados e as empresas com as quais negociam.

Um instrumento que pode ajudar na conquista de uma melhor relação de trabalho e mantenha a necessária flexibilidade no mercado é o conceito de remuneração flexível, que tem a qualidade de atrelar parte dos rendimentos dos assalariados ao desempenho da empresa, via negociação. Ao mesmo tempo, esses esquemas promovem a polivalência e diminuem a importância da excessiva divisão do trabalho e da especialização dos trabalhadores. (WEIZMAN, 1987, ZYLBERSTAJN, 1988).

Pode-se verificar inclusive, que o programa de Remuneração Variável constitui um método para implantar elementos de convergência na relação trabalhador-empresa, porque, se bem sucedidos, podem assegurar ao mesmo tempo, a sobrevivência da empresa e a garantia do emprego.

### 4.3- Sistemas tradicionais de salário

O início do pensamento administrativo, teve como base a Teoria Científica de Taylor, cuja principal característica era sua abordagem mecanicista. Esta abordagem relaciona diretamente empresa X empregado em termos de produtividade x salário.

Taylor afirmava que quanto mais especialista fosse um empregado, maior seria seu desempenho e o desempenho da empresa. A capacidade e a inteligência dos indivíduos não eram exploradas e o homem não possuía uma visão do processo produtivo como um todo. Sendo assim, as atividades por eles executadas cada vez mais foram tornando-se automáticas e facilmente substituíveis por máquinas. Portanto, o modelo taylorista, ao automatizar as tarefas e separar a concepção, limita a contribuição de seres humanos capacitados e dotados de vontade ao mero exercício de uma função simplista e repetitiva.

Os salários não lhes traziam satisfação, eram apenas uma forma de garantir sua sobrevivência. Em consequência disto, a desmotivação dos trabalhadores na época foi generalizada e a sua capacidade de raciocínio e aprimoramento subestimada.

Através dos estudos de Hawthorne, dentro de uma abordagem humanística da administração, Elton Mayo após muitos anos de pesquisa, constatou que o salário isoladamente não é fator de motivação.

A fim de melhor entender o mecanismo de motivação do ser humano faz-se necessário o entendimento da “Hierarquia das Necessidades de Maslow e os Fatores Motivadores e Higiênicos de Herzberg”. Para Maslow, as necessidades humanas podem ser divididas em cinco, dentro de uma escala na qual a partir do momento em que temos uma necessidade satisfeita, a necessidade seguinte passa a ser fator motivador de nossas atitudes, até atingir a satisfação de todas elas.

Relacionando a teoria de Maslow a questão do salário como fator de motivação, verifica-se que indiretamente o mesmo é responsável pelas demais necessidades como: as fisiológicas, de segurança, sociais, auto-estima e auto-realização.

*“Através da teoria de Herzberg, é possível verificar a ligação entre o salário e a satisfação das necessidades humanas. Herzberg divide os fatores higiênicos e motivadores, sendo que os higiênicos abrangem todos os benefícios oferecidos pela empresa e os motivadores abrangem o trabalho adequadamente realizado e ao reconhecimento e satisfação profissional do empregado.”*(PONTES, 1989, p.17).

Verificadas tais colocações, conclui-se que o salário pode ser elemento propulsor a fim de exaltar aspectos motivadores que o empregado encontra na empresa para melhorar seu desempenho.

Diante disso, a empresa deve encarar o salário como função agregada de motivação e procurar utilizá-lo como instrumento a mais na compatibilização dos objetivos organizacionais e pessoais.

Para que em uma organização exista um ambiente motivador, é necessário haver em seu quadro pessoal, pessoas integradas e produtivas. Isto é possível através de filosofias inovadoras, inclusive na área de remuneração.

Na sociedade atual, os empregados sentem-se estimulados por sua ambição e orgulho profissional, a executar com garra a atividade a eles pertinente, com o intuito de querer sempre ser reconhecido por isto; obter sentimento de perspectiva; e também pela compensação financeira. De acordo com ZIMPECK (1984, p. 03), *“a compensação financeira refere-se às várias modalidades de remuneração que a empresa oferece como retribuição pelo trabalho produzido”*.



Porém, no contexto de mudança existente no mundo, a remuneração; fator fundamental numa empresa, não está acompanhando o ritmo das transformações. Grande parte das empresas continua adotando sistemas tradicionais de remuneração baseado em cargos e funções.

WOOD e PICARELLI (1996, p.36) dizem que *“tais sistemas, quando têm seu uso caracterizado pela exclusão de outras alternativas de remuneração, além de anacrônicos, acabam gerando entraves à mudanças, constituindo-se em barreiras à consolidação e ao avanço da transformação da organização do trabalho”*.

Um estudo da American Compensation Association apud WOOD e PICARELLI (1996), dizem que há dois fatores fundamentais que influenciam nas mudanças dos sistemas de remuneração:

- Pressões originadas pelo mercado para fazer frente a condições competitivas;
- Mudanças na estrutura originadas através de fusões e aquisições, downsizing ou crescimento.

Neste sistema considerado ultrapassado atualmente, os empregados são remunerados de acordo com a posição que ocupam na organização; recebem um conjunto fixo de benefícios e esporadicamente ganham aumentos de salários por mérito. (MELITO, 1995).

Há algumas características presentes nos sistemas tradicionais de remuneração que demonstram que os mesmos são inviáveis quando aplicados exclusivamente nas empresas. Descrever-se-à algumas dessas características de acordo com WOOD e PICARELLI (1995):

- Inflexibilidade- Tratam diferentes áreas, funções ou níveis hierárquicos da empresa de maneira semelhante, não explorando suas peculiaridades;

- Obedece criteriosamente a formalidade do organograma da empresa, respeitando assim a linha de autoridade definida, e as normas e procedimentos da organização;
- No sistema tradicional as responsabilidades e atribuições individuais são conhecidas e pouco variam com o tempo, contrariando os imperativos de flexibilidade e agilidade necessários nas organizações atuais;
- São complexos e trabalhosos quanto a aplicação de sua metodologia;
- Reforçam a estrutura burocrática, privilegiando as ligações hierárquicas em detrimento do foco nos processos críticos e no cliente;
- Tem como característica o anacronismo, ou seja, em empresas de estrutura mais moderna, os sistemas tradicionais constituem-se em entraves à evolução do processo de mudanças e dificulta a gestão dos recursos humanos;
- Não consideram a visão de futuro e a orientação estratégica da organização, dificultando a convergência de esforços para objetivos comuns.

Já MELITO (1995), afirma que os sistemas tradicionais de remuneração não atendem mais as necessidades da organização devido a certos fatores. Dentre eles cita-se:

- Não propiciam o comportamento eficiente e eficaz;
- Dividem a organização em grupos de pessoas preocupadas somente em defender seus empregos e não em priorizar seus desempenhos;
- Retêm pessoas com desempenho igual ou abaixo da média;
- Caracterizam custos fixos altos e constantes, o que impede a competitividade da organização;
- Produzem estruturas fixas e hierarquizadas com baixo espírito de equipe.

Portanto, este sistema de remuneração impede os funcionários de melhorar seu desempenho, e inibe seu espírito de motivação. Além disso, os sistemas de remuneração

fixos são problemáticos devido a difícil administração para a empresa no que diz respeito ao custo de pessoal quando a receita cai.

Cada vez mais, o modelo tradicional de gestão das empresas vem sendo crescentemente inadequado.

*“O salário fixo possui limitações legais, técnicas e administrativas, o que impede as empresas de melhorar o padrão salarial e recompensar os funcionários pelo seu desempenho ou pelos resultados.” (RESENDE, 1991, p.63).*

Conclui-se portanto, que as mudanças da conjuntura nacional e internacional pressionam a mudança de sistemas tradicionais que já não fornecem boas respostas às demandas desse ambiente. Os padrões tradicionais de remuneração podem ser considerados obsoletos para a atualidade já que talentos humanos são recursos indispensáveis para o sucesso empresarial. Depara-se portanto, com um paradoxo: de um lado as empresas tentam reduzir ao máximo seus custos, e por outro os talentos humanos reivindicam por salários e políticas mais atraentes. Particularmente no Brasil, os elevados encargos sociais sufocam a empresa e surge o então temido custo-Brasil.

O trabalhador do futuro exigirá maior autonomia, envolvimento e participação; por sua vez, a empresa do futuro deverá ser mais flexível e zelar pela qualidade dos seus produtos, com custos competitivos. Em consequência, o sistema de recompensa terá que sofisticar-se e ampliar seu campo de atuação. A Remuneração Flexível é uma das alternativas que as empresa progressistas poderão adotar no que diz respeito a remuneração.

## 5. A REMUNERAÇÃO VARIÁVEL

A busca de uma relação de trabalho mais madura, é caracterizada pela convergência de interesses entre capital e trabalho, pela livre negociação e pela gestão participativa. O engajamento efetivo dos trabalhadores em relação aos objetivos organizacionais, e a constante melhoria pertinentes a uma maior qualificação e preparação, são desafios modernos que demandam uma ampla revisão dos modelos salariais seguidos até agora.

Tendo em vista a opinião de WOOD e PICARELLI (1996, p. 39), a *“questão central é transformar a visão usual da remuneração como fator de custo para uma visão da remuneração como fator de aperfeiçoamento da organização, como impulsionador de processos de melhoria e aumento de competitividade.”*

A alternativa que direciona-se ao aperfeiçoamento pertinente a remuneração que apresenta características viáveis e oportunas, é a Remuneração Variável.

*“Remuneração Variável é a parcela da remuneração total creditada periodicamente - trimestral, semestral ou anualmente - a favor do funcionário. Em geral, é de caráter seletivo e depende dos resultados estabelecidos pela empresa, seja na área, no departamento ou no trabalho, em um determinado período, através do trabalho da equipe ou do funcionário tomado isoladamente.”* (CHIAVENATTO, 1996, p. 153).

WOOD e PICARELLI (1996, p. 40) ressaltam que a *“Remuneração Estratégica é uma forma de ligação com a realidade, um vínculo com a realidade das organizações que atuam num mercado globalizado e competitivo”*.

Este sistema de remuneração considera uma visão futurista da empresa, projeta o amanhã da mesma. A partir de tal remuneração, os indivíduos recebem seus salários de acordo com o sucesso dos negócios. Além de considerar atividades e responsabilidades, a projeção do sistema de remuneração é feita através de conhecimentos, habilidades, competência, desempenho, resultados e evolução de carreira.

Para PONTES (1995, p. 65) a Remuneração Variável “é o processo de remunerar os funcionários de forma a ter uma parte fixa e uma parte móvel. A parte fixa advém da definição de estruturas salariais, e a parte variável advém de outros fatores definidos e pactuados previamente, e que, geralmente, levam em conta o desempenho do funcionário ou da sua equipe de trabalho e, principalmente, o desempenho da empresa.”

Com a Remuneração Variável critérios como resultados, criatividade, espírito empreendedor e iniciativa são evidenciados.

Pode-se apontar como um privilégio da Remuneração Variável a flexibilidade. Caso a empresa esteja no vermelho, pode-se focar como alvo principal o lucro. Caso precise ganhar espaço da concorrência, elege a participação no mercado como sua principal meta.

Há alguns princípios que devem ser respeitados ao construir um sistema de Remuneração Variável. Cita-se:

- Princípio da melhoria do desempenho;
- Princípio do valor da recompensa;
- Princípio do reconhecimento, o qual relaciona o cumprimento dos objetivos e o reconhecimento;
- Princípio do estabelecimento de metas;

- Princípio do desenvolvimento, o qual prioriza o desempenho das habilidades e conhecimentos individuais e grupais;
- Princípio da atração e retenção sobre o tipo de profissional que a empresa deseja, bem como as diretrizes sobre a remuneração que pretende praticar. (WOOD e PICARELLI, 1996).

Como já diz o nome, este tipo de remuneração visa flexibilizar o custo de pessoal com sua capacidade de pagamento.

Segundo CHIAVENATTO (1996), a Remuneração Variável requer que sejam respeitados os seguintes aspectos: orientação do planejamento estratégico da empresa para a administração por objetivos participativa, democracia envolvente; processos simples de serem compreendidos e acompanhados; flexibilidade para que sejam permitidos ajustes que tornem-se necessários; transparência nos critérios de premiação.

Há uma série de vantagens proporcionadas por um sistema flexível de remuneração. Dentre elas cita-se: maior comprometimento entre empregados e empresa, atuação de todos voltada aos objetivos estratégicos, melhor gerenciamento dos processos administrativos e produtivos, otimização do custo fixo da folha de pessoal e de benefícios, diminuição de turn over, clareza de metas, melhor desempenho, estímulo para a troca de informações e trabalho em equipe, otimização de recursos e ações de treinamento e desenvolvimento.

Juntamente com as vantagens, podem surgir ônus no momento de transição do sistema de remuneração. Há certos custos com que a empresa pode arcar para a implantação do sistema. Tais custos compõe-se dos custos diretos que inclui o diagnóstico; estudo e implantação do sistema; custo indireto que inclui o treinamento e desenvolvimento de recursos humanos (pode ser considerado investimento); custo

“psicológico” causado em decorrência de muitos funcionários considerarem a implantação de um sistema novo um verdadeiro risco em relação a execução de um esforço extra. (WOOD e PICARELLI, 1996).

É importante ressaltar a importância do sistema de Remuneração Variável não ser aplicado indiscriminadamente nas empresas. A empresa deve adaptar o sistema de acordo com as suas necessidades. Em consequência disto, alguns aspectos essenciais de uma implantação são verificados por WOOD e PICARELLI (1996, p. 42):

*“- É necessário realizar um diagnóstico da organização, levando-se em conta suas características internas e suas interações com o meio ambiente;*

*- Devem-se conhecer em detalhe as várias formas e alternativas de remuneração. sua aplicabilidade e adequação;*

*- É necessário definir o próprio sistema. Ou seja, determinar que componentes devem ser adotados para garantir melhores resultados;*

*- Deve-se garantir que o sistema a ser implantado seja transparente e funcional, para assegurar sua aceitação e operacionalização na empresa.”*

Verifica-se, portanto que tal abordagem varia de empresa para empresa. Não é aconselhável uma organização copiar o sistema de outra, por mais semelhantes que as mesmas sejam. Em um país como o nosso, cuja caracterização é evidenciada por condições e realidade heterogêneas, se faz necessário um mecanismo flexível e variável de uma empresa para outra. Há que se atentar para a diversidade de nossas empresas em termos de porte, tecnologia, estágio de evolução burocrática e cultura gerencial. Na mesma linha, considere-se os diferentes estágios organizacionais das representações dos empregados e graus de sua qualificação.

Há certos princípios que devem ser seguidos para a implementação da Remuneração Variável e que devem estar convergentes com os objetivos estratégicos da empresa, bem como os passos para seu atingimento. Pode-se listar como princípios mais importantes: princípio da melhoria de desempenho, do valor da recompensa, do

reconhecimento, do estabelecimento de metas, do desenvolvimento, da atração e retenção de pessoal.

O sucesso da Remuneração Estratégica para ser efetivado deve ter como base estratégias e metas claras. Precisa também ser flexível e garantir que os objetivos desejados possam realmente ser alcançados. Quanto mais fácil for sua metodologia, fórmulas e cálculos, maior será a conscientização dos colaboradores para a execução de suas metas.

Considerado um elemento de alavancagem e de diferenciação no que diz respeito ao sucesso empresarial, este tipo de remuneração pode ocasionar mudanças micro e macro empresariais. Isto se explica ao fato de que o estilo de gestão pessoal e salarial pode ser modificado, já que a instabilidade e a presença de riscos são evidenciados em troca de ganhos consideráveis. A participação do indivíduo e sua oportunidade em desempenhar um papel de destaque na organização são aspectos importantes. O dinheiro pode ser considerado uma ótimo modo de expressar o reconhecimento pela ajuda prestada pelo indivíduo; apesar de muitas teorias divergirem desta afirmação. Com a redução de burocracia e a concessão de uma certa liberdade aos funcionários da organização, a Remuneração Variável poderá funcionar como ferramenta retroativa em termos empresariais.

Faz-se necessário portanto, vincular o desempenho e a recompensa para incentivar o indivíduo e o grupo a buscarem a melhoria contínua; partilhar os bons e maus resultados da empresa; transformar o custo fixo em custo variável. Assim, o profissional passa a assumir riscos no desempenho da organização, intera-se de forma mais intensa em suas atividades em troca da possibilidade de ganhar mais.



## 5.1 - Formas de remuneração variável

Há diferentes formas de estipular o ganho variável dos trabalhadores, porém o objetivo destas diferentes formas é sempre o mesmo: *“alinhar e convergir esforços para melhorar o desempenho da empresa.”* (WOOD e PICARELLI, 1996, p.84). Segundo estes autores este objetivo pode ser substituído, gerando os seguintes desdobramentos: vinculação ao desempenho e a recompensa para propiciar estímulo e incentivo; partilhar bons e maus resultados da empresa e transformar o custo fixo em custo variável.

Estes objetivos podem ser mais ou menos enfatizados, dependendo da forma de Remuneração Variável.

Após observar-se algumas fontes bibliográficas, será respaldado as principais formas de Remuneração Variável.

A Participação através do Programa de Sugestões tem por objetivo conforme PONTES (1995, p. 65) *“estimular a participação dos trabalhadores, e dessa forma, obter melhorias, principalmente nos processos que levem a redução nos custos da empresa ou aumentos na produtividade.”*

*Fr. C.*  
Este programa visa estimular a capacidade do empregado, fazer com que o mesmo analise processos e busque melhorias. O prêmio a ser percebido, pode ser em dinheiro ou em outra forma como viagens e cursos. Além do prêmio, o trabalhador sente-se importante e beneficiado. Há uma reciprocidade de benefícios entre indivíduo e empresa, pois se o trabalhador sugere aumento de produtividade ou redução de custos, tal procedimento traz bons resultados para a empresa, e conseqüentemente propicia ganhos ao trabalhador.

A Participação dos trabalhadores como acionistas consiste na participação acionária dos funcionários na empresa. O funcionário pode ser considerado o co-proprietário da empresa e a condição de acionista é permitida enquanto houver uma relação de emprego. Conseqüentemente, ao terminar o contrato de trabalho, a empresa readquire as ações. Assim, os funcionários comprometem-se com qualidade, buscam harmonia entre equipes, gerenciam custos e desperdícios, procuram satisfazer os clientes. Como os funcionários também são donos do negócio, recebem dividendos de suas ações, e conseqüentemente, quanto maior for o lucro, maior será seu beneficiamento. Tal procedimento é vantajoso, pois traz um senso de responsabilidade a todos, e o sucesso organizacional é proporcionalmente dividido a todos os acionistas.

WILSON apud WOOD e PICARELLI (1996, p. 93) afirma que há dois grandes objetivos de participação acionária: *“aumentar o direcionamento para atender metas específicas; criar ou reforçar o senso de identidade e comprometimento.”*

WOOD e PICARELLI (1996), apontam algumas expectativas para este tipo de plano como: maior ligação entre os interesses do colaborador participante, dos acionistas majoritários da empresa; fortalecimento do senso de identidade dos colaboradores com a empresa; aumento do comprometimento do funcionário com os objetivos da empresa.

Uma questão a que deve-se ater é a definição do valor a ser distribuído, levando-se em consideração o risco envolvido. Quanto maior for o percentual de remuneração atrelado à valorização das ações, maior será o comprometimento e o risco envolvido. Ao estabelecer-se o valor a ser distribuído, é viável que haja um relacionamento coerente entre o valor distribuído e a meta a ser atingida; e que o risco seja dosado de forma que não seja nem pequeno demais, a ponto de ser ignorado, nem muito significativo de forma que seja evitado.

Tal programa tem como vantagem a busca de competitividade por todos, enfatizando assim o senso de responsabilidade. Porém, vale ressaltar que para implantar este sistema de remuneração com sucesso, se faz viável consultar um especialista em legislação, para avaliá-lo do ponto de vista legal-trabalhista.

A participação acionária pode ser considerada complexa e sofisticada, mas, se for bem desenvolvida e projetada pode gerar para a empresa e seus funcionários, grandes benefícios a médio e longo prazo.

Como já foi explicitado, a complexidade do ambiente de negócios é um fator consumado atualmente. O surgimento da remuneração por habilidade se deu em decorrência disto e das tendências identificadas nas empresas. Cita-se entre elas: estruturas organizacionais com menor número de níveis hierárquicos, maior responsabilidade e comprometimento das pessoas, valorização do trabalho em grupo, necessidade de funcionários polivalentes, importância do aperfeiçoamento contínuo, pressões por redução de custos de pessoal, entre outros.

Este tipo de remuneração faz uma ligação entre o desenvolvimento do indivíduo e sua remuneração. WOOD e PICARELLI (1996, p. 61), afirmam que *“funcionários que trabalham sob este sistema têm seus salários relacionados à amplitude, profundidade e características das habilidades que são capazes de efetivamente utilizar”*.

Assim, a remuneração deixa de ser vinculada ao cargo e passa a ser vinculada a pessoa. Até mesmo atributos pessoais como capacidade técnica, personalidade, criatividade e conhecimentos específicos são levados em consideração. A base da remuneração passa a ser composto de habilidades certificadas que o indivíduo possui.

Portanto, o funcionário tem de demonstrar o domínio do conhecimento e da capacidade prática.

WOOD e PICARELLI (1996, p. 61), salientam que *“na remuneração por habilidades, os aumentos de salários não acompanham as promoções. A razão para isto é que é necessário tempo para que o funcionário seja treinado e adquira as habilidades do novo cargo”*.

Nesta forma de remuneração, o foco principal é a capacitação de desempenho eficaz ou superior que o indivíduo possui numa situação de trabalho.

Para um grupo de funcionários que trabalham em times auto gerenciados e desempenham várias funções; é necessário uma abordagem diferenciada em termos de remuneração por habilidade, ou seja, aquela realizada por bloco de habilidades.

As habilidades são definidas, tendo em vista o contexto global de cada organização e as principais características presentes na mesma.

A evolução de cada funcionário a nível de carreira, dar-se-á pelo resultado de seu próprio esforço balanceado também ao esforço desse em atender as necessidades do time a qual pertence a organização.

Dentro de seu bloco, o funcionário poderá evoluir no âmbito profissional e salarial através da conquista de habilidades do bloco a qual pertence. Se a empresa optou por remunerar as habilidades individualmente, a determinação de valores individuais e desenvolvimento da competência propiciarão passos rumo a conquista salarial do empregado.

Para suprir o reconhecimento por suas conquistas, deve-se comprovar ao funcionário que suas habilidades e competências poderão gerar resultados, propiciar diferenciação positiva a nível de qualidade, produtividade entre outros fatores.

WOOD e PICARELLI (1996, p.71), dizem que a remuneração por habilidade é melhor adequada *“em novas unidades industriais com projeto organizacional avançado, poucos níveis hierárquicos, larga utilização de times auto gerenciados e um estilo gerencial aberto e voltado para a administração participativa.”*

Sintetizando, neste tipo de remuneração, o que conta pontos são atitudes, desenvoltura no relacionamento com os outros, o comportamento, saber trabalhar em equipe, motivar as pessoas e reconhecer erros.

Outro programa inovador e que propicia a gestão do salário indireto é a flexibilização de benefícios. Os benefícios tem impacto direto sobre a qualidade de vida dos funcionários, influenciando sobre a segurança atual e futura e sobre sua condição de vida.

No plano de benefícios flexíveis, é o empregado que escolhe o tipo de benefício que lhe convêm, o que lhe interessa e decide também como usá-los. A empresa confia na maturidade do empregado, pois parte da premissa que este terá tato ao escolher o plano que mais lhe adequa. Os custos dos benefícios devem ser transparentes e discutidos de forma clara entre as partes envolvidas.

É claro que tal plano possui regras. A mais importante é que cada empregado tem direito a uma determinada quantia de benefícios e pode usá-la como quiser, desde que não fuja dos itens que a empresa considera como benefícios.

A adoção deste plano inovador faz com que as empresas enfrentem algumas dificuldades como: custo inicial de implantação do sistema, custo de manutenção, risco de utilização excessiva de alguns itens. (WOOD e PICARELLI, 1996).

A flexibilização do plano de benefícios tem como grande vantagem fazer frente as tendências de modernização da gestão de recursos humanos, além de ser coerente com o conceito de Remuneração Variável. Este plano ainda prioriza a maior possibilidade que a empresa passa a ter em atrair e reter os profissionais que deseja.

As formas de Remuneração Variável mais difundidas e praticadas no Brasil atualmente é a de Participação nos Lucros e Participação nos Resultados. O fato dessas duas formas de remuneração serem regulamentadas por lei as enobrecem, pois segundo a legislação as empresas que as adotam têm a possibilidade de abatê-las de seus encargos sociais, além de protegerem-se de sua habitualidade. Embora, haja muitas pessoas que consideram estas duas formas de remuneração como sinônimo, isto não é verdade.

A Participação nos Lucros tem como base os resultados globais da empresa, enquanto a outra forma de participação parte de metas e objetivos negociados entre empresa e funcionários.

Porém, há empresas que têm combinado as duas formas de remuneração, *“determinando o valor total a ser distribuído em função dos lucros e utilizando fórmulas baseadas em metas negociadas para definir a distribuição.”* (WOOD e PICARELLI, 1996, p.85).

Enfatizar-se-á , portanto, estes dois tipos de remuneração, os quais são adotados mais freqüentemente pelas empresas atuais.

O programa de Participação nos Lucros é definida por WOOD e PICARELLI (1996, p. 86), consiste no *“recebimento das bonificações vinculado aos resultados globais da empresa. Idealmente, estabelece-se uma fórmula que determina a divisão de lucros após terem estes atingido certo nível.”*

A Participação nos Lucros é um sistema de conciliação de interesses, pois seu sucesso depende do envolvimento de patrões e empregados.

PONTES (1995, p.72), conceitua *“Participação nos Lucros como sendo a participação nos lucros líquidos das empresas.”*

WOOD e PICARELLI (1996), apresentam algumas vantagens sobre o programa de Participação nos Lucros. Dentre elas cita-se: aumento do conhecimento da natureza do negócio por parte dos funcionários; reforço da importância da convergência de esforços; visão mais abrangente do negócio e dos sistemas; redução de resistência a mudanças; aumento da pressão dos funcionários por sistemas de gestão mais eficazes.

É necessário, portanto observar peculiaridades desvantajosas no programa de Participação nos Lucros. Caso uma empresa passe por situações de crise e obtenha prejuízo em um certo exercício social, os funcionários não receberão o salário flexível e estarão impossibilitados de ajudar de alguma forma. Além disso, a implantação da Participação nos Lucros torna-se difícil devido a falta de transparência contábil de certas empresas.

Outra desvantagem é que o resultado global que uma empresa atinge ao fim de um período, quer seja positiva ou negativa, foge ao controle dos membros da organização,

o que ocasiona um enfraquecimento do vínculo entre a sua ação individual ou coletiva e a recompensa que vai receber.

Este tipo de participação pode criar conflito entre empregador e empregado, pois o lucro é arbitrado e o funcionário não decide sobre as aplicações dos mesmos. Muitos autores consideram este tipo de remuneração como um desestímulo a produtividade, pois independe de metas específicas.

O desejo de uma empresa é a implantação de um programa que provoque melhorias contínuas para seu desenvolvimento, a leve a uma estabilização empresarial, na qual empresas e empregados ganhem. Assim, a melhor alternativa é um programa que seja embasado em premissas de resultados macro organizacionais.

Na Participação por Resultados (PONTES, 1995, p.73) *“são propostos resultados econômico-financeiros, como receitas, custos e lucros, resultado de pesquisas de satisfação de clientes e resultados operacionais, que levam em consideração aspectos da qualidade e produtividade.”*

Tal programa é mais abrangente, e em consequência disso, faz com que as pessoas preocupem-se com os processos de trabalho e busquem melhorias contínuas para as empresas. Assim, há ganho por parte da empresa através de tais melhorias e aos empregados pelo adicional percebido.

WOOD e PICARELLI (1996, p. 85) dizem que a Participação por Resultados *“costuma combinar um sistema de bônus com a prática da administração participativa. O recebimento do bônus é vinculado ao atendimento de metas previamente negociadas.”*



De acordo com PONTES (1995), este programa é dividido em campos de resultados com pesos específicos. Em cada campo são determinados objetivos (alvo), indicadores (medidas), e padrões de desempenho (metas). É importante ressaltar que tais indicadores devem ser relevantes e alcançáveis perante os resultados globais da empresa.

Deve ser observado também, o impacto e a prioridade de cada indicador, dado através do peso relativo dentro da fórmula total. Consequentemente, o empenho satisfatório pode receber participação (em percentual) menor do que o empenho acima das expectativas. Superar barreiras e efetuar conquistas é desafio para muitas pessoas. Além disso, o compromisso dos envolvidos perante a superação de metas é significativo.

A característica principal do programa está na participação das pessoas referente aos objetivos a serem alcançados, na reflexão e definição das ações mais adequadas à consecução dos resultados e na própria avaliação dos resultados atingidos.

Este tipo de programa não deve ser confundido com os resultados contábeis da empresa. Contudo, é importante ressaltar que apesar deste programa ser voltado para resultados, algumas empresas observam seu lucro e o imbutem no programa, pois este é considerado condicionante vital para a sobrevivência da empresa. Em consequência disso, o acordo firmado entre certas empresas e seus empregados, explicita que, mesmo atingidas as metas estabelecidas, só haverá participação caso também tenha sido alcançado lucro. Este procedimento constitui um fator de prevenção já que caso a empresa tenha prejuízo, não se obrigará de honrar um compromisso sem haver condições financeiras para isso.

O programa deve ser aplicado de forma coletiva a fim de que haja ajuda mútua entre empregados e propicie o destaque do trabalho em equipe. O processo participativo em tal programa, é vital, podendo as decisões serem delegadas a nível de equipe que podem provocar melhorias no processo em questão.

Considerado como um processo contínuo e sistemático, tal programa não deve ter a avaliação de resultados somente no final de um período. Segundo PONTES (1995), deve haver avaliações antes do estabelecimento de objetivos, de modo a verificar condições de trabalho necessárias; durante o processo, a fim de promover melhorias, e ao final do processo para permitir decisões sobre a qualidade do resultado.

Para que este programa seja efetivo, deve haver transparência nos dados da empresa. Sua vantagem é o *“comprometimento das pessoas com o alcance e superação dos padrões de desempenho associados aos indicadores macro-organizacionais sugeridos no fortalecimento das relações de trabalho, uma vez que as pessoas são avaliadas e recompensadas por um instrumento objetivo.”*(PONTES, 1995, p. 77).

Este tipo de participação visa o alcance de metas pré-estabelecidas, estimula o desempenho individual, fazendo com que todos se esforcem para a melhoria de qualidade e produtividade. Isto incentiva a parceria e reduz os conflitos internos.

Além disso, é desvinculada da remuneração fixa, podendo a empresa dispendê-la somente quando obtiver resultados positivos.

Há outras formas de Remuneração Variável que estão emergindo atualmente, porém algumas são pouco conhecidas. Citar-se -à a seguir algumas.

A Remuneração Total oferece aos funcionários um ambiente motivador, programas de qualidade devida, treinamento, chefias acessíveis e programas de reconhecimento. São os chamados ganhos não mensuráveis, mas de extrema importância, pois são esses os “extras que prendem as pessoas às empresas.”

Outro plano é o “Pára-Quedas de Ouro” que pode ser definido como um seguro desemprego sofisticado. Ocorre quando a empresa tira o funcionário de um bom emprego e demite-o em menos de um ano. Dependendo do acordo feito, a empresa pode arcar com o pagamento do salário entre seis meses a dois anos. Quanto menor o tempo no emprego, maior o seguro.

Há ainda a Remuneração Adicional que consiste na Previdência Privada. Ela pode ser definida como um fundo que permite a complementação da aposentadoria paga pela previdência social. É considerada um benefício caro para a empresa e, por isso, ainda é raro no Brasil; mas muito desejado pelos executivos.

Um Plano de Salário Indireto muito popular é o pagamento de assistência médica dos funcionários. Este plano é adotado por muitas empresas brasileiras.

No Plano de Benefícios Aparentes, a empresa fornece a seus executivos benefícios como carro, clubes, aluguel, pagamento de escola de filhos, etc. Está em baixa devido ao seu alto custo, incidência de imposto de renda e maior valorização de benefícios como previdência privada.

Pode-se citar ainda a Remuneração adicional chamada “Luvas” que é um tipo de “mimo” que as empresas oferecem para atrair um talento especial para fazer parte de seu quadro de pessoal.

Esta inovadora visão que contempla o cenário da Remuneração Variável deverá vir a gerar uma nova consciência sobre o sistema produtivo, que passará a ser visto como o terreno da parceria possível de ser melhorada.

É bom lembrar novamente que a legislação somente regulamenta a Participação nos Lucros ou Resultados, portanto, somente sobre ela não se aplica o princípio da habitualidade e a não incidência de encargos sociais. As demais formas de Remuneração Variável fogem deste procedimento, pois não são regulamentadas por lei.

## 6. A LEGISLAÇÃO QUE REGULAMENTA A REMUNERAÇÃO VARIÁVEL

A Remuneração Variável já vem sendo observada a algum tempo no âmbito empresarial. Porém, sua regulamentação em lei é novidade. Esta regulamentação provocou um certo alarde em várias empresas brasileiras. Em países mais adiantados economicamente como EUA, Alemanha, Inglaterra e França, a Remuneração Variável já é utilizada em larga escala a anos, mas não há legislação do governo sobre o assunto.

Segundo PONTES (1995), a Participação nos Lucros ou Resultados é prevista na Constituição da República Federativa do Brasil, desde 1946, foi mantida na de 1967 e pela emenda constitucional de 1969, sendo novamente estabelecida na de 1988, no Capítulo II dos Direitos Sociais. O art. 7º, XI diz que: *“são direitos dos trabalhadores urbanos e rurais, além de outros que visem à melhoria de sua condição social: Participação nos Lucros, ou Resultados, desvinculada da remuneração e, excepcionalmente, participação na gestão da empresa, conforme definido em lei.”*

Em 29 de dezembro de 1994, o governo Itamar Franco instituiu a Medida Provisória 794, que regulamenta o dispositivo constitucional da Participação nos Lucros ou Resultados, e esta vem sendo reeditada mensalmente, o que provocou alterações em parte de seu texto.

Esta Medida Provisória tem o mérito e ser flexível, pois concede a chance de cada empresa criar seu plano de Participação nos Lucros ou Resultados, escolhendo indicadores de desempenho que melhor se ajustem a sua realidade.

Uma das mais recentes reedições da MP 794 é a medida provisória nº 1539-35 de 4 de setembro de 1997 (Anexo 01). Devido ao fato desta última ser mais atualizada, será analisado alguns aspectos importantes da mesma.

O art. 1º da Medida inclui todos os trabalhadores no direito de receber PLR. Dedutivamente, isto implica que todas as empresas devem adotar o critério de Remuneração Variável.

Tal Medida ressalta que toda a empresa deve convencionar com seus colaboradores, por meio de uma comissão por eles escolhida e ainda mediante um representante sindical indicado por sua respectiva categoria, a forma de Participação nos Lucros ou Resultados. Assim, o programa não pode ser resultado de uma decisão unilateral da empresa, mas de uma decisão conjunta dessa com os representantes dos empregados.

A negociação deve estabelecer regras claras para a participação (como periodicidade, que não pode ser menor que um semestre), vigência e prazos para revisão, sendo vedado o pagamento em prazo inferior a um semestre, de qualquer antecipação ou distribuição a título de Participação nos Lucros.

Seu art. 2º, parágrafo 3º diz que:

*“Não se equipara a empresa, para fins desta medida provisória:*

- a) a pessoa jurídica;*
- b) a entidade sem fins lucrativos que, cumulativamente:*
  - 1. Não distribua resultados a qualquer título, ainda que indiretamente, a dirigentes, administradores ou empresas vinculadas;*
  - 2. Aplique integralmente os seus recursos em sua atividade institucional e no País;*

3. *Destine o seu patrimônio a entidade congênere ou ao poder público, em caso de encerramento de suas atividades;*
4. *Mantenha escrituração contábil capaz de comprovar a observância dos demais requisitos desta alínea, e das normas fiscais, comerciais e de direito econômico que lhes sejam aplicáveis.”*

Outro fator que constitui esta Medida é de que sobre a participação não pode incidir qualquer encargo trabalhista ou previdenciário.

No entanto, as participações atribuídas aos empregados poderão ser deduzidas pela pessoa jurídica como despesa operacional, para efeito de apuração do lucro real, dentro do próprio exercício de sua constituição. Deve-se enfatizar que a participação citada, será tributada na fonte, individualmente e em separado de qualquer outra remuneração.

Um outro privilégio que reside na Medida é que a parcela da remuneração não se habitualiza, não incorpora ao salário. É paga somente se o resultado ou o lucro existirem. Verifica-se novamente que a PLR é uma parcela flexível da remuneração.

Se ao acaso, um grande número de empresas adotar a PLR, o mercado de trabalho ganhará um certo grau de flexibilidade. Isto se explica ao fato de que se o salário poderá se ajustar para cima e para baixo, de acordo com o ciclo de conjuntura.

Conseqüentemente, a Medida Provisória poderá contribuir para a redução da rotatividade da mão-de-obra, tornando os vínculos de emprego mais estáveis e contribuindo para a elevação da produtividade.

Em caso de impasse na negociação, empresa e empregado têm duas opções: escolher um mediador para firmar um acordo ou deixar para ele a opção por uma das propostas. As partes são obrigadas a aceitar o laudo judicial.

Além disso, a MP deixa claro que a Participação nos Lucros ou Resultados deve ser negociada em cada empresa individualmente e que critérios e valores devem ser acertadas domesticamente entre empresas e seus empregados.

Vale frisar o art. 5º parágrafo único da MP 1539-35, afirma que as empresas públicas (empresas estatais e sociedades de economia mista, suas subsidiárias e controladoras) e demais empresas em que a União, direta ou indiretamente, detenha a maioria do capital social com direito a voto, seguirão diretrizes específicas fixadas pelo Poder Público. Esta ressalva feita perante as estatais será melhor detalhada adiante.

O art. 6º da MP 1539-35 é uma das mais recentes inclusões decorrentes das reedições desta MP. Tal artigo afirma que:

*“ Fica autorizado o trabalho aos domingos no comércio varejista em geral, respeitadas as normas de proteção ao trabalho e observado o art. 30º, inciso I, da Constituição”.*

A importância; a regulamentação; e os responsáveis pela instituição das Medidas Provisórias são dados e fatos que devem se bem conhecidos.

De acordo com o artigo 84, XXVI da constituição federal, *“ compete privativamente ao presidente da república editar medidas provisórias com força de lei, nos termos do artigo 62. As medidas provisórias perderão eficácia, desde a edição, se não forem convertidas em lei no prazo de trinta dias, a partir de sua publicação, devendo o Congresso Nacional disciplinar as relações jurídicas dela decorrentes.”*



Diante desse cenário, enquanto a MP não for votada, deverá ser reeditada e praticada, pois tem força de lei. Portanto, desde sua regulamentação em 29 de dezembro de 1994, tal Medida vem sendo reeditada mensalmente, o que conseqüentemente gera adaptações e mudanças em seu texto. Assim, é bem possível e provável que tal medida ainda sofra futuras alterações.

A adoção da Remuneração Variável pode ser bastante benéfica para a empresa, evidenciando a ela padrões de competitividade, qualidade, satisfação de clientes, e empenho dos colaboradores. Deve-se ter o cuidado portanto, que para a elaboração de tal programa é necessário que sejam usados critérios bem dimensionados.

O sucesso de um programa de Remuneração Variável pode refletir no desenvolvimento do país. Com a melhoria nas empresas, haverá melhorias salariais decorrentes da flexibilidade de salários. Conseqüentemente, haverá maior poder de compra por parte das pessoas, resultando melhoria na sociedade em geral no país.

A partir da MP, as empresas podem rever suas formas de gestão de pessoal, substituindo então modelos tradicionais de remuneração por processos inovadores e eficientes; acompanhando desta maneira, mudanças e modernas formas de gestão ocorridas no âmbito empresarial, nacional e internacional.

### **6.1- A legislação que regulamenta as estatais**

Como já foi mencionado, as empresas estatais possuem diretrizes específicas fixadas pelo Poder Público. Tais diretrizes são explicitadas na Resolução nº 10, de 30

de maio de 1995 (Anexo 02).

Tal resolução é do Conselho de Coordenação e Controle das Empresas Estatais (CCE), o qual foi instituído por intermédio do art. 29, inciso II, da Medida Provisória nº 994, de 11 de maio de 1995, auxiliado pelas conclusões do Grupo de Trabalho constituído através da Resolução do CCE nº 01, de 20 de fevereiro de 1995.

Os principais pontos de tal resolução pertinente as estatais serão descritos a seguir.

Em princípio tal Resolução tenta esclarecer quais as empresas que são consideradas estatais. Assim, o art. 1º parágrafo único afirma: *“consideram-se empresas estatais as empresas públicas, sociedades de economia mista, suas subsidiárias e controladas, e demais empresas que a União, direta ou indiretamente, detenha a maioria do capital social com direito a voto.”*

O seu art. 2º ressalta que antes da apuração dos lucros a ser distribuída a empresa estatal deverá deduzir do mesmo, os recursos necessários para cumprir o pagamento de suas obrigações fiscais e parafiscais; as suas reservas legais; outras reservas necessárias para uma boa gestão e o pagamento dos dividendos aos acionistas.

O art. 3º faz algumas restrições quanto a distribuição da parcela dos lucros ou resultados apurados nas demonstrações contábeis e financeiras. Este artigo tem como finalidade a prevenção e seguridade da empresa perante tal distribuição.

Já o art. 4º evidencia a importância e autoridade do CCE (Conselho de Coordenação e Controle das Empresas Estatais), perante a negociação da PLR nas estatais.

Assim, a proposta da PLR deverá submeter-se ao CCE, encaminhada através do Ministério Setorial ao qual esteja vinculada, indicando a origem dos lucros ou resultados da proposta de PLR; o valor que pretende-se distribuir; os ganhos nos índices de produtividade, qualidade ou lucratividade da empresa no período; avaliação das metas, resultados e prazos negociados previamente; evolução dos índices de segurança no trabalho e de assiduidade.

O parágrafo único do art. 4º demonstra claramente a autoridade e poder do CCE sobre a aceitação ou não do PLR. Portanto, o CCE pode aprovar ou não a proposta de PLR, podendo inclusive alterar certos fatores ou condições, embasado na política econômica e social do governo e da política para as empresas estatais.

Outro ponto que tal Resolução ressalta é o da forma e período de pagamento da Participação nos Lucros ou Resultados.

Finalizando, esta Resolução diz que o empregado somente fará jus à participação convencionada com a empresa a qual está vinculada através do contrato social, vedada qualquer Participação nos Lucros ou Resultados de mais de uma empresa estatal.

Através desta Resolução, verifica-se que as empresas estatais submetem-se a um maior número de restrições que as empresa privadas. Entre tais restrições, inclui-se aquela que afirma que além da negociação efetuada entre empresa e empregado, as empresas estatais dependem da aprovação e liberação do CCE para a implementação de sua proposta de PLR. Todo processo de negociação é delicado, complexo e caracteriza-se pela demora do consenso entre as partes envolvidas.

Conseqüentemente, devido ao fato das empresas estatais, além de negociarem com os empregados, terem que prestar contas a um órgão controlador, o processo de negociação torna-se mais complicado, abrangente e moroso.

## **7. EXPERIÊNCIA DE REMUNERAÇÃO VARIÁVEL EM OUTRAS EMPRESAS**

O conhecimento sobre os procedimentos pertinentes a Remuneração Variável por outras empresas, tem como finalidade principal o maior entendimento sobre este tipo de remuneração assim como obter informações a nível de realidade e prática que regem o assunto em diferentes empresas.

Foi realizado ainda, uma pesquisa sobre o funcionamento da Participação nos Lucros ou Resultados em três empresas, a fim de verificar o que existe de mais novo sobre o tema, no que diz respeito as práticas de mercado.

O número e empresas que estão adotando programas de Remuneração Variável tem aumentado significativamente, principalmente após sua regulamentação por Medida Provisória.

Um levantamento efetuado no 1º quadrimestre de 1997 pela Mercer MW, consultora de Recursos Humanos constatou que 63% de 250 companhias de grande porte já implantaram programas deste tipo. Entre tais empresas 43% são de capital nacional e 57% de controle estrangeiro. (NEUMANN, 1997).

Através desta pesquisa, observou-se que as empresas estão seguindo a estratégia de pagar a Participação nos Resultados e depois aperfeiçoar o programa, negociando metas e aumentando o envolvimento dos funcionários. Do número de

companhias pesquisadas, 34% identificaram melhorias após o plano, 29% detectaram aumento de produtividade, 26% verificaram a satisfação dos funcionários e 23% comprovaram a melhoria na qualidade dos produtos ou serviços.

É interessante lembrar que as experiências de Remuneração Variável apontadas assumem um caráter próprio em cada empresa, variando segundo sua origem, cultura da empresa, setor de atividade, grau de burocracia, estilo gerencial, enfim, de acordo com a realidade vivenciada por cada uma delas.

A nomenclatura adotada pelas empresas também confunde-se. Há empresas que tratam a Participação nos Lucros e Participação nos Resultados como sinônimos. Porém, como já foi observado teoricamente, há uma relevante diferença entre estes programas, a qual já foi explicitada anteriormente.

Em uma pesquisa de caráter não experimental efetuada por DELLAGNELO & DELLAGNELO (1996), analisou-se informações sobre Remuneração Variável contidas em 22 artigos publicados entre 1990 e 1995 na Revista Exame.

As empresas identificadas possuem algum tipo de Remuneração Variável. A variabilidade de um programa para outro decorre de questões como: tempo de existência da prática, origem da idéia, resultados obtidos, abrangência do programa, ocorrência de reformulações no programa, práticas administrativas paralelas, modalidades de recompensa, tipos de metas vinculadas.

De acordo com a pesquisa, observou-se que são poucas as empresas que praticam este tipo de remuneração há mais tempo, sendo que a maior parte delas possuem entre 3 a 1 ano de experiência com práticas de Remuneração Variável.

Ainda sobre os dados da pesquisa, constatou-se que ao contrário do que aconselha a teoria sobre a abrangência do programa a todos os funcionários da empresa, as organizações praticantes restringem a participação dos funcionários a este tipo de remuneração. Parte deles apresentam restrições a tempo de serviço na empresa, nível hierárquico ocupado, área em que está lotado o empregado.

Conforme a pesquisa, há poucas informações sobre a origem das idéias sobre a implantação deste programa, mas dentre elas pode-se destacar: pressões do ambiente interno, presença de executivos principais com idéias arrojadas e inovadoras, ou transferência do controle das empresas para os empregados.

Analisando os dados coletados, verificou-se mudanças organizacionais anteriormente a implantação de Remuneração Variável. Tais mudanças podem ser pertinentes a busca de flexibilidade e adaptabilidade por parte das empresas. O processo de mudança pode ser identificado pela redução de níveis hierárquicos, descentralização da tomada de decisão, maior autonomia e responsabilidade na condução dos negócios por parte dos chefes e gerentes, e a constituição de unidades de negócios.

O processo de gestão participativa traz com ele um maior envolvimento por parte dos funcionários, ênfase em programas de treinamento e desenvolvimento, clareza e transparência em termos de comunicação, gerando maior confiabilidade no relacionamento com o empregado.

Ações paralelas em relação ao processo de implantação do programa foram citadas. Dentre elas estão a participação dos empregados na elaboração do programa, e negociação de metas e a comunicação sobre o andamento do processo.

O tipo de recompensa, distinguem-se de uma empresa para outra podendo estas ser de natureza material ou não material. Perante os resultados obtidos, constatou-se que a maior parte das empresa mencionam ênfase a resultados no campo econômico financeiro, mais especificamente no aumento de faturamento.

Quanto ao tipo de metas, a preocupação maior é inerente aquelas vinculadas a resultados relativos questões financeiras, questões de produção e de vendas, enfatizando aspectos relativos a lucro, metas, custos e contabilidade.

Os itens relacionados a recursos humanos, aparecem em número menor, mas caracterizam-se por assiduidade, segurança no trabalho, programas educacionais, atendimento ao cliente interno, rotatividade e reclamações trabalhistas.

Nas metas vinculadas aos processos internos aparecem itens de evolução no estilo de gestão e redução no prazo de devolução de relatórios.

Já as metas pertinentes a relações com o ambiente externo tem como foco a preocupação com impacto ambiental (indústria química) e satisfação com o cliente externo.

Agora, após ter sido verificado os resultados desta pesquisa, será abordado a prática de Remuneração Variável nas seguintes empresas: Souza Cruz (indústria de fumo), CEMIG (Centrais Elétricas de Minas Gerais), Marisol (indústria do vestuário). O conhecimento deste programa na Souza Cruz foi possível através de uma pesquisa realizada na empresa e por um boletim interno efetuado pela mesma. Os dados coletados a respeito da CEMIG, foram embasados num boletim interno divulgado por esta empresa a respeito do programa. Já as informações pertinentes a Marisol tiveram como fonte de



dados a publicação de um artigo, juntamente com um boletim interno divulgado pela Marisol.

### 7.1- Souza Cruz

O programa adotado pela Souza Cruz, indústria de fumo, é o de Participação nos Resultados. Este caracteriza-se pelo estabelecimento de metas/indicadores de resultados especificados por cada área da empresa. As metas variam de acordo com a característica e atividade de cada área, bem como da necessidade de cada área expandir-se, aprimorar-se, qualificar-se e tornar-se produtiva.

Cada área possui em média 5 indicadores como por exemplo: índice de faltas, acidentes com afastamento, produtividade de entrega, volume de vendas.

Cada indicador possui em torno de 4 níveis de possibilidade de pontuação que podem se atingidas.

#### EXEMPLO 1:

Indicador- Índice de faltas

Índice de faltas =  $\frac{\text{Nº varejos com faltas no mês}}{\text{Nº total de varejos que comercializam as marcas}}$

TABELA 01: Índice de Faltas x Pontuação da Souza Cruz

Menor ou igual a 5,0%	= 20
Entre 5,1% e 8,0%	= 15
Entre 8,1% e 12,0%	= 10
Maior ou igual a 12,1%	= 0

Fonte: Boletim Interno Souza Cruz/97

TABELA 02: Cálculo mensal do Índice de Faltas na Souza Cruz

	set	out	nov	dez	jan	fev	
Objetivo							
Realizado							
Resultado							
Pontos Obtidos							Média dos pontos

Fonte: Boletim Interno Souza Cruz/97

Este indicador é contabilizado por percentagem. Há um objetivo que serve de parâmetro para o número total de pontos desejados a serem obtidos em cada mês. Através de uma comparação entre o objetivo e o que foi realizado, chega-se a um percentual do que realmente foi efetivado naquele mês. Esta percentagem representa um número “x” de pontos.

EXEMPLO 2:

Indicador - Acidentes com afastamento

Acidentes com afastamento = N° mensal de ocorrências

TABELA 03: Acidentes com afastamento x Pontuação Souza Cruz

Zero	= 20
De 01 a 02	= 15
De 03 a 04	= 10
Maior ou igual a 5	= 0

Fonte: Boletim Interno Souza Cruz/97

TABELA 04: Cálculo mensal de acidentes com afastamento na Souza Cruz

	set	out	nov	dez	jan	fev	
Internos							
Externos							
Total no mês							
Pontos obtidos							Média dos pontos

Fonte: Boletim Interno Souza Cruz/97

Este indicador é contabilizado por unidade de acidente. Para medi-lo, basta somar o número e acidentes internos mais os externos, e associar este resultado a pontuação já definida.

Todos os indicadores são computados mensalmente (para possibilitar seu acompanhamento), porém acumulados semestralmente. O número de pontos obtidos em cada mês é somado ao fim do semestre. Após isso, faz-se a associação do número de pontos do semestre com a percentagem a ser percebida sobre o salário base.

A associação é efetuada da seguinte maneira:

TABELA 05: Associação dos pontos obtidos com % sobre o salário na Souza Cruz

PONTOS	% SOBRE O SALÁRIO NOMINAL
DE 80 A 100	63%
DE 65 A 79	55%
DE 53 A 64	48%
ABAIXO DE 53	0%

Fonte: Boletim Interno Souza Cruz/97

O prêmio máximo para cada colaborador é de 1,26 salários por ano (63% x 2 semestres). Os indicadores de resultado e seus objetivos são acordados em Comitê, para que não haja qualquer dúvida sobre a possibilidade de atingimento dos mesmos.

A Souza Cruz fornece aos funcionários um adiantamento na Participação nos Resultados de 50% sobre o valor do salário. Este adiantamento é descontado ao fim do semestre sobre o valor total a ser recebido com o atingimento das metas. É importante lembrar que a Souza Cruz efetua este adiantamento dentro dos rigores da lei, não sendo este inferior a um semestre.

O conceito de Remuneração Variável adotado pela Souza Cruz difere um pouco daquele estudado na teoria. Na Souza Cruz, ele é considerado uma forma de remuneração; e tem por objetivo dar a oportunidade a cada funcionário de mostrar sua criatividade e talento e traduzi-los em resultados.

Portanto, a Participação nos Resultados diferencia-se de Remuneração Variável, pois esta última é relativa ao atingimento de metas preestabelecidas a cada funcionário individualmente. As metas são definidas de acordo com o histórico e o

potencial dos mercados trabalhados por cada um. Tais metas podem ser discutidas com o superior imediato do empregado em questão. O colaborador recebe um adicional sobre o salário fixo, sendo que tal adicional depende da percentagem que foi atingida em relação a meta preestabelecida.

A relação da percentagem atingida e o valor a ser percebido sobre o salário base é a seguinte:

TABELA 06: Percentual dos objetivos cobertos x Incidência sobre o salário fixo na Souza Cruz

<b>PERCENTUAL OBJETIVO COBERTO</b>	<b>VARIÁVEL INCIDENTE SOBRE O SALÁRIO FIXO</b>
DE 98,00% A 98,49%	3%
DE 98,50% A 98,99%	6%
DE 99,00% A 99,49%	12%
DE 99,50% A 99,99%	16%
= 100%	20%

Fonte: Boletim Interno Souza Cruz/97

Como este programa é diferente daquele regulamentado por lei, pode ser computado e pago mensalmente. Portanto, o pagamento da Remuneração Variável é efetuado no mês subsequente àquele analisado. Caso sejam superadas 99% das metas por 3 meses consecutivos, é pago ao empregado um prêmio por regularidade (30% do salário fixo).

## 7.2- CEMIG (Centrais Elétricas de Minas Gerais)

A Participação nos Resultados da CEMIG está vinculada a dois aspectos, conforme o que foi estabelecido em Acordo Coletivo:

- 1) Resultado da TRI (Taxa de Remuneração de Investimentos - %)- Através do número obtido por este indicador, é fixado o montante base a ser distribuído;
- 2) Somatório do total de pontos obtido nas metas (que varia de um mínimo de 30 a um máximo de 100 pontos) que, multiplicado pelo montante base fixado pela TRI (%), determina efetivamente o valor total a ser distribuído.

As metas coletivas são:

- 1- Índice de satisfação dos consumidores. Este índice é obtido através da “Pesquisa sistemática de opinião”, realizada de janeiro a dezembro, para avaliar a qualidade do produto e dos serviços prestados pela empresa.
- 2- Energia faturada por empregado (EFE) - Obtida pela seguinte fórmula: Mwh / empregado / mês.
- 3- Duração equivalente de interrupção por consumidor (DEC) - Obtida pela seguinte fórmula: hora / consumidor / ano.

A Meta Individual é a seguinte:

Absenteísmo Voluntário (ABV) - Obtido através da seguinte fórmula: horas / empregado / ano. Conforme definido no Acordo, o que a empresa deixar de pagar aos que tiverem perdas no absenteísmo voluntário, será redistribuído entre os empregados que obtiverem pontuação máxima nesse indicador.

A determinação do valor a ser distribuído é verificado através da comparação da pontuação negociada entre empresa e empregados e a pontuação apurada ao final do período.

Através do esquema a seguir, entender-se-á de melhor forma este procedimento.

TABELA 07: Metas CEMIG x Pontuação negociada e apurada

METAS ACORDADAS	PONTUAÇÃO NEGOCIADA		PONTUAÇÃO APURADA	
	MÍNIMA	MÁXIMA	MÍNIMA	MÁXIMA
COLETIVAS				
ISC				
EFE				
DEC				
INDIVIDUAL: ABV				
TOTAL DE PONTOS PR				

Fonte: Boletim Interno CEMIG/97

Em primeiro plano, verifica-se a pontuação máxima apurada no período. Obtido o valor desta pontuação, multiplica-se este pelo valor-base determinado pela TRI. A este valor será somado o disponibilizado pelo Programa Especial de Recuperação de Energia Furtada, obtendo-se, finalmente o valor total a ser distribuído no período. O programa especial de recuperação de energia furtada, tem por objetivo combater e ressarcir o furto de energia.

O valor a ser recebido pelo empregado será composto de uma parcela fixa (independente de carreira ou função) e de outra parcela variável (proporcional ao salário

base). A fixa corresponderá a 2/3 do total a ser distribuído e a variável corresponderá a 1/3).

Este também será o critério a ser utilizado para redistribuir o valor disponibilizado pelos empregados que não obtiveram a pontuação necessária.

Cada empregado vai receber a Participação nos Resultados de acordo com o total de pontos que conseguir.

Dependendo do absenteísmo voluntário, empregados que exercem a mesma função e recebem o mesmo salário-base, poderão receber valores de Participação nos Resultados diferentes.

A CEMIG antecipa aos funcionários, obedecendo a periodicidade da legislação, uma parcela da PR. Esta parcela é descontada no pagamento final da Remuneração Variável.

### **7.3- Marisol**

Marisol S/A, indústria do vestuário de Jaraguá do Sul, é um exemplo bem sucedido de empresa que decidiu dividir seu lucro com os funcionários.

Para entrar nesse processo, a Marisol iniciou em 1991 um amplo processo de reengenharia que durou até o final de 1993. O objetivo era produzir mais, com um quadro



menor de funcionários, e com mais qualidade. A empresa reduziu de 5 mil para 3,6 mil o número de funcionários, racionalizando os processos internos e revisou os benefícios.

Os resultados obtidos agradaram os funcionários e a direção da indústria. O faturamento que era de US\$ 90 milhões em 1990, cresceu 75% em 94, ou US\$ 158 milhões. Em 1995, este número chegou a US\$ 170 milhões. A produção de panos aumentou também. Passou de 3796 toneladas em 1990, a 4157 toneladas em 1994.

Ao adotar o programa, a Marisol fez de cada colaborador um parceiro e explicou o que a empresa pretendia fazer, de forma clara e simples. Um grupo de gerentes ficou responsável pela discussão das metas e pela divulgação do programa a todos os funcionários.

Em 1996, a Marisol atingiu 79% de suas metas, o que correspondeu a cada funcionário a conquista de 1,05 salário extra.

Em um prazo não inferior a um semestre, em respeito a legislação, a Marisol concede um adiantamento a título de Participação nos Resultados para os empregados, que tem por objetivo instigá-los e estimulá-los.

As metas da Marisol, constituem-se de acordo com o esquema a seguir:

TABELA 08: Metas Marisol x % atingido

INDICADOR	OBJETIVO	REALIZADO	ATINGIDO (%)
Faturamento			
Retorno sobre investimento (RSI)			
Pontualidade			
Malhas Rejeitadas			
Perdas/Desperdícios de malhas			
2º Qualidade - peças			
CCQ / TQC			

Fonte: Boletim Interno Marisol/97

Verifica-se portanto, que o programa da Marisol possui 8 indicadores, os quais possuem um objetivo correspondente que pretende-se alcançar. Computa-se o total realizado no período em cada indicador e compara-se com o objetivo pretendido. Após este procedimento, verifica-se a percentagem atingida e relaciona-se com a pontuação correspondente; para então concluir o total a ser percebido de Remuneração Variável.

## 8. METODOLOGIA DE TRABALHO

Tendo como finalidade efetuar um trabalho com considerações e características confiáveis, fez-se necessário a escolha de adequados tipos e métodos de pesquisa, bem como a coleta e análise de dados que melhor enquadrem-se nos objetivos da pesquisa realizada.

### 8.1- Tipo de estudo

Com o objetivo de chegar a máxima eficiência deste projeto, o tipo de pesquisa desenvolvido foi um estudo de caso, possuindo caráter exploratório.

Segundo TRIVIÑOS (1987), os estudos exploratórios tem por objetivo aumentar a experiência e conhecimento sobre determinado assunto. Assim, há uma maior compreensão do fenômeno por parte do pesquisador.

VERGARA (1990), ressalta a pesquisa exploratória como uma *“investigação em área onde há pouco conhecimento sistematizado, acumulado. Pela sua natureza de sondagem não comporta hipóteses prévias que, todavia, poderão surgir durante ou ao final da pesquisa”*.

Portanto, uma pesquisa exploratória tem por objetivo o alcance de um número relevante de informações sobre o tema a ser estudado.

Pode ainda ser denominado estudo de caso, pois procura-se entender de que forma e por qual razão fenômenos ocorrem.

VERGARA (1990), afirma que um estudo de caso é um estudo restrito a uma ou poucas unidades, entendidas como uma pessoa, uma família, um produto, uma empresa, um órgão público, uma comunidade ou até mesmo um país. Possui caráter de profundidade, onde uma situação é analisada com detalhamento.

Como o estudo de caso é um método de pesquisa exploratória, seu objetivo é gerar hipóteses e não implementá-las, além de permitir um maior aprimoramento e conhecimento sobre o que integra o objeto de estudo. (MATTAR, 1992).

Predominantemente, efetuou-se uma pesquisa qualitativa. De acordo com BÚRIGO (1997), esta abordagem possibilita estudar os fenômenos que envolvem os seres humanos e suas intrincadas relações sociais, estabelecidas em diversos ambientes. Para maior interação do tema em estudo, procura-se compreender o contexto no qual o fenômeno faz parte. Além disso caracteriza-se por sua investigação científica não terminar com dados, mas sim iniciar-se com eles.

## **8.2- Local de estudo**

A empresa na qual foi realizado o estudo é a Centrais Elétricas do Sul do Brasil - ELETROSUL; com sede localizada em Florianópolis.

A escolha do tema em estudo na ELETROSUL foi devido ao fato de que o assunto em questão, ou seja, Programa de Participação nos Lucros ou Resultados está em implantação na empresa no momento, já que neste ano de 1997 está sendo proposto o Plano de Metas que integram este programa.

A Participação nos Lucros ou Resultados é pertinente a área de Recursos Humanos e pode ser bem entendida na ELETROSUL, já que houve acompanhamento de todos os processos que integraram o processo de negociação na empresa.

### **8.3- Técnicas e procedimentos para coleta de dados**

Os dados que foram coletados para a realização deste estudo podem ser classificados em: dados primários e dados secundários.

Os dados primários são aqueles que não são de abrangência pública, já que os mesmos resumem-se ao conhecimento dos entrevistados. MATTAR (1992), diz que os dados primários são aqueles que ainda não foram coletados e que tem como propósito alcançar necessidades pertinentes ao estudo que está sendo efetuado.

Os dados secundários são aqueles já coletados, que procuram atender os objetivos do estudo e ainda se encontram publicados à disposição do público interessado.

Através dessa presente exposição, pode-se concluir as técnicas e procedimentos utilizados para a coleta de dados.

A entrevista semi-estruturada pode ser entendida conforme MATTAR (1992) como aquela que parte de questionamentos provenientes de teorias e hipóteses e de outros questionamentos que surgem em decorrência de outras respostas recebidas pelo informante. O informante portanto, participa de forma significativa na elaboração do conteúdo do estudo. Este tipo de entrevista foi realizada na ELETROSUL com pessoas selecionadas e com um bom grau de conhecimento sobre o assunto do objeto de estudo.

Foi realizado este tipo de entrevista várias vezes durante a execução do trabalho e sua duração foi em média de 30 a 45 minutos.

Como fonte de dados secundários foi realizado levantamentos bibliográficos e documentais. O levantamento bibliográfico é aquele baseado em trabalhos já realizados por outras pessoas. O presente estudo envolveu pesquisas em literaturas, artigos de revistas técnicas e informações pertinentes a materiais distribuídos em seminários.

Os levantamentos documentais caracteriza-se pelo material desenvolvido até o momento pela empresa sobre o programa de Participação os Lucros ou Resultados.

Outra fonte de dados documental foi aquela pertinente a Medida Provisória que regulamenta a Remuneração Variável, e a legislação que ampara as estatais sobre o referido assunto.

Para FERRARI (1982, p. 46), *“o método comparativo é o procedimento científico controlado que examina vários casos, fenômenos ou coisas análogas de uma série, cada um por seu turno ou englobamento em sistemas de séries, para descobrir o que é comum a todos, isto é, as regularidades principais ou leis que são sólidas e significativas”*.

Vale salientar que foi realizada também a observação informal caracterizada no tipo de pesquisa exploratória, a qual envolve a capacidade que o pesquisador possui de observar fatos, comportamentos e objetos que interagem ao seu redor. Com a observação informal o pesquisador pode assimilar e caracterizar a situação vivida pela empresa em determinado momento. Houve acompanhamento e participação em discussões e reuniões que envolveram a implantação desse tipo de remuneração na empresa.

Após a coleta de dados, foi realizada a organização e catalogação dos mesmos, para em seguida haver interpretação de tais dados. Este processo é denominado Análise de Conteúdo. (TRIVIÑOS, 1987).

## **9. DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL**

### **9.1- Potencial Hidráulico Nacional**

As características físicas do Brasil, em especial a grande extensão territorial e a existência de rios caudalosos, aliadas às dimensões relativamente reduzidas das reservas de petróleo e carvão mineral, foram determinantes para a implantação de um parque gerador de energia elétrica de base predominantemente hidráulica.

A exploração desse potencial hidráulico é basicamente efetuada por empresas de economia mista, cujos acionistas majoritários são a União, os governos estaduais ou municipais, que respondem por mais de 99% da produção nacional de energia elétrica para uso público.

---

### **9.2- O Ministério de Minas e Energia - Competência e Estrutura Organizacional**

O beneficiamento da matéria-prima mineral e sua transformação em produto industrial são realizados mediante a utilização de energia que pode provir de combustível, de potencial hidráulico ou de agente químico.

Um setor da administração pública que vise ao aproveitamento das diferentes formas de energia e das substâncias minerais é necessário a fim de planificar o emprego das mesmas, possibilitando a poupança das mais escassas e o aproveitamento das mais abundantes, em função das necessidades do país.

Tal setor no Brasil é justamente, o Ministério das Minas e Energia, unidade político-administrativo que, ligando a energia ao recurso mineral, torna possível a transformação dos mesmos adequados e de modo eficiente, em bens de consumo, capazes de apoiar o processo nacional de expansão econômica.

O Ministério das Minas e Energia deve, pois, planificar a exploração dos recursos energéticos e minerais do Brasil, de fundamental importância econômica, social, política e militar. E também, definir as orientações básicas, ou políticas de ação, nos diversos setores de sua competência.

O Ministério de Minas e Energia (MME) criado pela Lei número 3.782, de 22 de julho de 1960, tem como área de competência de acordo com o dispositivo no artigo 39, do Decreto-lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967:

- I - Geologia, recursos minerais e energéticos
- II - Regime hidrológico e fontes de energia hidráulica
- III - Mineração
- IV - Indústria do Petróleo
- V - Indústria de energia elétrica, inclusive de natureza nuclear.

As entidades vinculadas ao Ministério de Minas e Energia são as seguintes:

- I - Autarquia
  - Departamento Nacional de Produção Mineral (DNPM)



## II - Empresa Pública

- Companhia de Pesquisas de Recursos Minerais (CPRM)

## III - Sociedades de Economia Mista

- Petróleo Brasileiro S.A. - Petrobrás
- Centrais Elétricas Brasileiras S.A. - ELETROBRÁS
- Companhia Siderúrgica da Amazônia - Siderama

### 9.3- ELETROBRÁS - Responsabilidade e Atuação

O setor elétrico brasileiro é controlado pelo Governo Federal e regulamentado pelo Departamento Nacional de Águas e de Energia Elétrica - DNAEE, que tem como função básica estabelecer as condições técnicas e financeiras para a prestação do serviço público de energia elétrica. O Governo Federal é acionista majoritário da Centrais Elétricas Brasileiras S.A. - ELETROBRÁS, uma “holding company”, com funções de coordenação do planejamento e da operação, captação e aplicação de recursos para financiar a atividades do setor.

A ELETROBRÁS é responsável pela execução da política nacional de energia elétrica planejando, financiando, coordenando e supervisionando os programas de construção, ampliação e operação dos sistemas de geração, transmissão, distribuição e conservação de energia elétrica.

A ELETROBRÁS possui e coordena quatro empresas que geram e transmitem energia elétrica para venda às distribuidoras estaduais, atuando nas seguintes regiões do país:

TABELA 09: Subsidiárias ELETROBRÁS x Região Atuarante

ELETROSUL	Sul e Estado do Mato Grosso do Sul
ELETRONORTE	Norte e parte do Centro-Oeste
CHESF	Nordeste
FURNAS	Sudeste e parte do Centro-Oeste

Fonte: Relatório Administração/97

Em continuação ao processo de abertura da economia brasileira e viabilização de investimentos em infra-estrutura, o governo incluiu a ELETROBRÁS e suas empresas controladas, dentre as quais a ELETROSUL no Programa Nacional de Desestatização - PND, através do Decreto 1481/95, marcando o início do processo de privatização destas empresas.

9.4- ELETROSUL - Missão e Atuação

A Centrais Elétricas do Sul do Brasil SA - ELETROSUL, com sede em Florianópolis, é uma sociedade anônima de capital fechado, subsidiária da Centrais Elétricas Brasileira SA - ELETROBRÁS (Anexo 03).

Constituída em 23 de dezembro de 1968 para suprir com energia elétrica as concessionárias distribuidoras do Rio Grande do Sul, Santa Catarina e Paraná, cabendo-lhe ainda, planejar e construir usinas hidrelétricas e termelétricas, subestações e linhas de transmissão, a partir de 1981 estendeu sua atuação também para o Mato Grosso do Sul.

A participação dos estados da área de atuação da empresa, nos mercados regional e nacional, no ano de 1996, foi o seguinte:

TABELA 10: Participação dos estados na área de atuação da ELETROSUL

ESTADOS	REGIÃO SUL + MS		BRASIL
	41878 GWh		260908 GWh
	GWh	%	%
Santa Catarina	9713	23,2	3,7
Paraná	13915	33,2	5,3
Rio Grande do Sul	15763	37,6	6,0
Mato Grosso do Sul	2487	5,9	1,0

Fonte: Relatório Administração/97

Estes estados concentram 25 milhões de habitantes numa área geográfica correspondente a 11% do território nacional.

A missão da empresa consiste em garantir o suprimento de energia elétrica com padrões de qualidade, confiabilidade, produtividade e preço compatível que atendam aos clientes - CEEE, CELESC, COPEL, ENERSUL, e AyE ( Argentina ) - em sua área de abrangência e permitam o desenvolvimento econômico, social, tecnológico, regional e nacional. Tem como atribuição ainda, planejar e construir usinas hidrelétricas e termelétricas, subestações e linhas de transmissão.

Os clientes da ELETROSUL não são consumidores finais de energia elétrica.

De acordo com o quadro abaixo, verifica-se o mercado de energia elétrica da região de atuação da empresa:

TABELA 11: Mercado de energia elétrica da região de atuação da ELETROSUL

<b>MERCADO DE ENERGIA ELÉTRICA (em GWh)</b>				
<b>SUPRIDAS</b>	<b>1993</b>	<b>1994</b>	<b>1995</b>	<b>1996</b>
CEE	8895	9299	12222	13150
CELESC	7930	8501	9269	9877
COPEL	3553	4391	5300	5041
ENERSUL	1831	2007	2202	2347
Sudeste e outros	2523	6096	4705	11839
<b>TOTAL</b>	<b>24732</b>	<b>30294</b>	<b>33698</b>	<b>42254</b>

Fonte: Relatório Administração/97

A seguir, apresenta-se a origem da energia suprida pela empresa:

TABELA 12: Origem de energia suprida

<b>ORIGEM DA ENERGIA SUPRIDA (em Gwh)</b>				
<b>ORIGEM</b>	<b>1993</b>	<b>1994</b>	<b>1995</b>	<b>1996</b>
Geração Própria	14534	14946	15708	19748
Compras	11733	16932	19924	24459
Carga Própria	(1535)	(1584)	(1934)	(1973)

Fonte: Relatório Administração/97

Vale lembrar que a ELETROSUL incorpora, dentre os seus objetivos empresariais, ações no sentido de evitar o desperdício de energia elétrica e aumentar a eficiência de equipamentos e processos.

#### **9.4.1- Estrutura Organizacional**

A responsabilidade pelas decisões estratégicas da ELETROSUL, bem como pela definição das políticas empresariais é do Conselho de Administração, composto de seis membros, eleitos pela Assembléia de Acionistas, com mandato de três anos.

A direção executiva da empresa está a cargo de um colegiado de diretores, denominado diretoria Executiva, subordinado ao Conselho de Administração, com mandato de três anos, composta por Diretor Presidente, Diretor Administrativo, Diretor de Planejamento e Engenharia, Diretor de Finanças e Diretor de Produção e Comercialização de Energia. O Diretor Presidente é, estatutariamente, membro do Conselho de Administração.

O exame das demonstrações financeiras e do relatório da administração é realizado pelo Conselho Fiscal, composto por três membros efetivos e três suplentes, eleitos pela Assembléia de Acionistas, com mandato de um ano.

A estrutura organizacional possui ainda 19 departamentos, 9 assessorias, 56 divisões e 20 unidades de produção. (junho/1997).

O quadro de pessoal é composto por 3012 empregados (setembro/1997).

#### **9.4.2- Administração Empresarial**

De acordo com a Norma Organizacional da empresa, a Diretora Administrativa tem como missão assegurar a disponibilidade de recursos humanos e materiais, da

informação, de transportes e de apoio administrativo em termos quantitativos, buscando permanentemente a sua otimização.

Dentre suas responsabilidades estão:

- Nortear a formulação das políticas de pessoal e relações de trabalho, de segurança, higiene e medicina do trabalho;
- Nortear a formulação das políticas de informática;
- Nortear a formulação das políticas de organização, sistemas e métodos;
- Nortear a formulação das políticas de documentação, serviços gerais, apoio administrativo, transporte e seguros;
- Nortear a formulação das políticas de administração de material, de fornecimento, de compras, cadastro de fornecedores e regulamentação dos procedimentos licitatórios;
- Nortear as práticas de preservação física dos bens e instalações.

A estrutura da Diretoria Administrativa é composta pela Assessoria de Gestão Administrativa, Assessoria de Organização e Métodos, Departamento de Recursos Humanos, Departamento de Informática, Departamento de Preservação do Patrimônio e Serviços, Departamento de Suprimentos.

Tal estrutura pode melhor entendida através da visualização do organograma da empresa, conforme Anexo 04.

#### **9.4.3- Unidades de Produção**

A ELETROSUL possui capacidade instalada de geração de 3688 MW, provenientes de três usinas hidrelétricas e de quatro usinas termelétricas. (julho/97).

- **Usina Hidrelétrica Passo Fundo-** Localizada no Rio Passo Fundo, no município de Entre Rios do Sul (Anexo 06).
- **Usina Hidrelétrica Salto Osório-** Localizada no rio Iguaçu, município de Quedas do Iguaçu, Paraná (Anexo 05).
- **Usina Hidrelétrica Salto Santiago-** Localizada no rio Iguaçu, no município de Saudades do Iguaçu, Paraná (Anexo 05).
- **Complexo Termelétrico Jorge Lacerda-** Localizado no município de Capivari de Baixo, Santa Catarina. Usa como combustível o carvão mineral obtido na própria região. Constitui-se no maior complexo termelétrico da América Latina composto por três usinas térmicas (Anexo 06).
- **Usina Termelétrica Charqueadas-** Localizada no município de Charqueadas, Rio Grande do Sul, e utiliza como combustível o carvão mineral obtido na própria região.
- **Usina Termelétrica Alegrete-** Localizada no município de Alegrete, Rio Grande do Sul. Utiliza como combustível o “fuel-oil”.

As 27 subestações juntamente com as linhas de transmissão, constituem o principal sistema de transmissão da Região Sul.

#### **9.4.4- Finanças**

Em fevereiro de 1997, foi inaugurada a Usina Termelétrica Jorge Lacerda C, que somada à repotencialização das hidrelétricas Salto Santiago e Salto Osório, aumentou sua capacidade de geração instalada.

O faturamento da empresa no ano de 1995 e de 1996 apresenta-se assim:

TABELA 13: Faturamento da ELETROSUL em 1995 e 1996

<b>FATURAMENTO (em R\$ milhões)</b>		
<b>Origem</b>	<b>1995</b>	<b>1996</b>
Geração Própria e outras	443,5	545
Repasse de Itaipu	408,1	406
<b>TOTAL</b>	<b>851,6</b>	<b>951</b>

Fonte: Relatório Administração/97

O Balanço Patrimonial de 1995 e 1996 podem ser assim sintetizados.

TABELA 14: Balanço patrimonial em 31/12/95

<b>BALANÇO PATRIMONIAL EM 31-12-95 (em R\$ milhões)</b>	
<b>ATIVO</b>	
<b>CIRCULANTE</b>	<b>265</b>
<b>REALIZÁVEL A LONGO PRAZO</b>	<b>562</b>
<b>PERMANENTE</b>	<b>6.613</b>
<b>TOTAL DO ATIVO</b>	<b>7.440</b>
<b>PASSIVO</b>	
<b>CIRCULANTE</b>	<b>505</b>
<b>EXIGÍVEL A LONGO PRAZO</b>	<b>1.034</b>
<b>PATRIMÔNIO LÍQUIDO</b>	<b>5.901</b>
<b>TOTAL DO PASSIVO</b>	<b>7.440</b>

Fonte: Relatório Administração/97



TABELA 15: Balanço Patrimonial em 31/12/96

<b>BALANÇO PATRIMONIAL EM 31-12-96 (em R\$ milhões)</b>	
<b>ATIVO</b>	
CIRCULANTE	298
REALIZÁVEL A LONGO PRAZO	551
PERMANENTE	5.726
<b>TOTAL DO ATIVO</b>	<b>6.575</b>
<b>PASSIVO</b>	
CIRCULANTE	588
EXIGÍVEL A LONGO PRAZO	1.019
PATRIMÔNIO LÍQUIDO	4.968
<b>TOTAL DO PASSIVO</b>	<b>6.575</b>

Fonte: Relatório Administração/97

No exercício de 1996, foi obtido um lucro líquido de R\$ 87,8 milhões, evidenciando assim, a saúde da empresa, bem como seu grau de eficiência no sistema produtivo.

Nas suas perspectivas futuras está a construção de outras usinas. A ELETROSUL tem-se voltado para a busca de parcerias, seja através de consórcios ou de outras modalidades de associação, com o objetivo de desenvolver a atuação, e ao mesmo tempo, compartilhar com terceiros excelentes oportunidades de investimentos.

Dentre as pretensões futuras da empresa destacam-se o término da construção da Usina de Itá, da Usina de Jacuí; a construção da Usina de Garabi e da Usina de Machadinho.

#### **9.4.5- Da administração de cargos e salários da empresa**

Em virtude de uma série de fatores que modificaram a conjuntura nacional e empresarial nos últimos anos, o Plano de Cargos e Salários (PCS) da ELETROSUL sofreu defasagem e passou a apresentar algumas deficiências. Em agosto de 1997, foi então implantado um novo Plano de Cargos e Salários.

Dentre as carências do antigo plano cita-se: excesso de cargos em alguns grupos, duplicidade de funções, descrições desatualizadas, perda de poder competitivo junto ao mercado.

A necessidade de implantação de um novo plano acentuou-se a partir de 1990 quando a ELETROSUL perdeu 1/3 do seu quadro de pessoal. As atividades executadas por estas pessoas, passou a ser acumuladas por outras pessoas, que muitas vezes desenvolviam atividades com maior complexidade. Assim, o quadro de pessoal passou de especialista para generalista.

Diante disso, o DRH propôs uma revisão do PCS, visando:

- Eliminar duplicidade de funções;
- Compatibilizar estrutura de funções e valor relativo das mesmas;
- Delinear amplitudes salariais por carreira;
- Redefinir os critérios de movimentação de pessoal;
- Adequar o enquadramento funcional e salarial ao grau de responsabilidade da função com a qualificação profissional do empregado;
- Agrupamento de cargos em carreiras.

A fim de tornar o processo de avaliação das funções mais rápido e objetivo, a ELETROSUL adquiriu junto à Consultora Towers Perrin, um software de avaliação,

classificação de funções e administração de salários denominado WJQ (Weighted Job Questionnaire).

O atual Plano de Cargos e Salários é composto por três carreiras distintas:

- 1- Carreira Gerencial
- 2- Carreira Nível Universitário
- 3- Carreira Nível Médio

Objetivando um melhor entendimento da estrutura deste novo plano, faz-se necessário a definição de:

- 1- Área Funcional - Cada um dos macroprocessos de atuação da empresa.
- 2- Carreira - Conjunto de cargos de mesma natureza, hierarquizados segundo os níveis de dificuldade e responsabilidade que lhe são inerentes.
- 3- Cargo - Conjunto de funções semelhantes quanto à natureza do trabalho, formação ou ofício.
- 4- Função - Conjunto de tarefas, deveres e responsabilidades confiadas ao empregado.

TABELA 16: Estrutura de carreiras, cargos e funções vinculados à área funcional na ELETROSUL

CARREIRAS	GERENCIAL	N. UNIVERS.	N. MÉDIO	CARGOS/FUNÇÕES EXTINTOS
CARGOS	—	- Economista - Engenheiro - Administrador - Contador - Advogado - Médico - Arquiteto - Técnico Nível Universitário	- Especialista - Assistente - Auxiliar	- Copeiro - Digitador - Guarda de Segurança
FUNÇÕES (exemplos)	- Gerente de Departamento - Gerente de Divisão - Gerente de Usina - Assessor de Diretor	- Analista Econ. Financ. - Projetista - Analista RH - Analista de Contas - Advogado Trabalhista - Médico do Trabalho - Projetista de Edificações - Auditor - Analista de Sistemas	- Almoxarife - Assist. RH - Assist. Suprimentos - Assist. Ec. Financ. - Enc. Transp. - Oper. Usina - Fiscal de Obras - Téc. Manut. Sistema - Eletricista de Manutenção	- Copeiro - Digitador - Vigia

Fonte: Relatório do Manual do Plano de Cargos e Salários/97

O acesso aos cargos ou migração entre as carreiras de nível universitário e nível médio somente é possível através de concurso público.

Já o acesso a cargos da mesma carreira dar-se-á por empregados desta mesma carreira, ou quando não possível ou conveniente, através de concurso público.

A concessão de aumentos salariais, dentro do mesmo cargo/função, será efetuado alternadamente, por merecimento e por antiguidade, através de verbas específicas a serem definidas pela Diretoria, de conformidade com as disponibilidades financeiras da empresa e da legislação vigente, e serão implementadas a partir de subsídios gerados por processo de avaliação de desempenho dos empregados.

#### **9.4.6- Como compõe-se a remuneração na empresa**

Antes de abordar-se a composição da remuneração na ELETROSUL, é importante ressaltar a diferença entre o conceito de salário-base e de remuneração.

Salário-base é o valor percebido pelo empregado, relativo ao nível salarial fixado para o cargo de provimento efetivo.

*Segundo NASCIMENTO (1997, p. 102), salário “é o conjunto de percepções econômicas devidas pelo empregador ao empregado não só como contra prestação do trabalho, mas também pelos períodos em que estiver à disposição daquele aguardando ordens, pelos descansos remunerados, pelas instituições do contrato de trabalho ou por força de lei.”*

A remuneração compõe-se do salário-base somado as rubricas adicionais requeridas por lei e/ou fornecidas pela empresa.

O sistema de remuneração da ELETROSUL compõe-se de um número expressivo de adicionais. Devido a esse número ser bastante significativo, citar-se-á somente as rubricas mais relevantes e usuais adotadas pela empresa:

1) Periculosidade- Regulamentada por legislação. Corresponde a 30% do salário-base do empregado. Este adicional abrange empregados que atuam em atividades ou áreas de risco. A periculosidade pode ser minimizada, mas não eliminada. A incidência de risco deste adicional repercute de forma imediata e não paulatina sobre os indivíduos.

2) Insalubridade- Regulamentada por legislação. Varia de 10%, 20% ou 40% sobre o salário mínimo. Esta rubrica caracteriza-se por doenças que podem ser adquiridas ao longo da vida laboral do empregado. Habitualmente é realizado uma prevenção para que os agentes que provocam doenças em ambientes insalubres não se tornem prejudiciais, ou até mesmo sejam eliminados ou neutralizados. Ambientes insalubres provocam doenças de forma gradativa e não imediata.

3) Penosidade- Instituída por lei. Este adicional corresponde a 1% do salário-base e é pago a empregados de usinas e subestações que desempenham atividades fora do horário normal de trabalho.

4) Salário Família Lei- Regulamentado por legislação. Corresponde a R\$ 0,95 por cada dependente menor de 14 anos. Vale lembrar, que a lei institui que caso o empregado perceba salário menor ou igual a R\$ 287,27, o salário família por dependente menor de 14 anos passa a ser de R\$ 7,66. Porém, a ELETROSUL não enquadra-se neste caso, pois seu piso salarial é de R\$ 420,00.

5) Salário Família ELETROSUL- É o auxílio dado a cada dependente do empregado, inclusive cônjuge. Corresponde a 8% sobre o valor do salário mínimo. Atualmente, o salário família ELETROSUL corresponde a R\$ 9,60 (R\$ 120,00 x 8%). O

empregado que tiver dependente de até 14 anos perceberá R\$ 8,65 (Salário Família ELETROSUL) mais R\$ 0,95 (salário família lei), o que será equivalente a R\$ 9,60.

6) Gratificação de Férias- Corresponde ao valor da soma das parcelas da remuneração, com as médias de horas extras multiplicado por 66%. É importante enfatizar que a legislação institui o valor desta soma multiplicado por 33%. Portanto os outros 33% é um benefício proveniente da ELETROSUL.

O valor da gratificação de férias é proporcional ao número de dias de gozo de férias.

7) Abono de Férias- Este adicional é pago quando o empregado vende 1/3 de suas férias. O cálculo desta rubrica se dá pela seguinte fórmula:

Remuneração + Gratificação de Férias

3

8) Fundo de Garantia por Tempo de Serviço- Instituído por lei. Corresponde a 8% que a empresa recolhe sobre o valor da remuneração do empregado. Este valor é descontado na folha de pagamento do empregado.

9) Anuênio- Corresponde ao adicional de 1% do salário-base do empregado. É acumulativo a cada ano trabalhado.

10) Contribuição Elos- É um fundo de pensão para os empregados da ELETROSUL. Há uma tabela que define os percentuais de desconto, os quais dependem da remuneração do empregado.

11) Gratificação de Função- É a percentagem paga aos gerentes, tendo como base o maior salário-base da tabela salarial. Os gerentes de departamento, assistente de diretor

ou nível equivalente percebem 20% sobre o maior salário de tabela, os gerentes de divisão ou nível equivalente percebem 15%, e os gerentes de unidades de produção NH3, e secretária de diretoria 5%.

12) Horas Extras- É um percentual pago aos empregados incidente sobre o cumprimento de atividades fora do horário de expediente normal de trabalho. Este percentual pago é definido na Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT), e varia de acordo com o horário trabalhado.

13) Adicional Decreto-Lei 1971- A adoção desta rubrica na empresa, decorre do seguinte:

O art. 35º do Estatuto Social da ELETROSUL estabelecia que após o encerramento de cada exercício social financeiro da empresa, seus empregados teriam direito a uma participação, quando os lucros alcançarem 6% do Capital Social integralizado.

Em 30 de novembro de 1982, o Poder Executivo Federal, através do Decreto Lei nº 1971, estabeleceu limite de remuneração mensal para os empregados da Administração Pública Direta e Autárquica da União e das entidades estatais.

O art. 2º do referido diploma legal estabelece, in verbis: *“Para os fins deste Decreto Lei, considera-se remuneração mensal o equivalente a 1/12 da remuneração pecuniária anual global, apurada em função do ano de calendário, qualquer que seja sua forma ou designação, inclusive Participação nos Lucros.”*

Em cumprimento ao citado Decreto-Lei, na ELETROSUL, o valor da então Participação nos Lucros, à época, no valor equivalente a uma remuneração anual, passou a integrar a remuneração mensal do empregado, no percentual de 8,33% do respectivo salário base. O valor de 8,33% é resultante do seguinte cálculo:



100% do valor da remuneração = 8,33%

12 meses no ano

14) Participação nos Lucros 1996- Com incentivo a produtividade dos trabalhadores estabelecido na legislação sobre a Participação nos Lucros e Resultados, as empresas do sistema ELETROBRÁS, autorizadas pelo Ministério de Minas e Energia, efetuaram o pagamento a título de Participação nos Lucros, por obterem no exercício social de 1996, lucro.

A ELETROSUL, no exercício social de 1996, obteve um lucro líquido de R\$ 87,8 milhões, e dessa forma, pode distribuir aos seus empregados o valor correspondente a 97,5% do total da remuneração a título dessa participação.

O pagamento dessa distribuição de lucros foi um ato excepcional do Ministério de Minas e Energia, aprovado junto ao Conselho de Coordenação e Controle da Empresas Estatais (CCE), pois as empresas subsidiárias da ELETROBRÁS, como a ELETROSUL, não haviam pactuado um Plano de Metas para o exercício de 1996 com as entidades sindicais. Logo, presume-se que essa medida teve caráter de incentivar a produtividade, e de dar credibilidade ao processo negocial do Programa de Participação nos Lucros ou Resultados de 1997.

Essa participação abrangeu todos os funcionários da empresa, com exceção daqueles que integram o Setor de Licenciados (SELIC) cedidos a outras empresas com ônus para a ELETROSUL.

Aqueles empregados que não trabalharam no ano de 1996 integralmente, perceberam a participação ao período proporcional trabalhado.

#### **9.4.7- Plano de metas não vinculado a remuneração da Empresa**

Buscando a qualidade de suas atividades, com o intuito de aprimorar processos, e objetivando o alcance de bons resultados, a ELETROSUL elabora formalmente um Plano de Metas a ser seguido rigorosamente no decorrer do ano.

O Plano de Metas para 1997 está compreendido no Ciclo de Planejamento Empresarial - 1996/1997 e foi formulado nas Macrodiretrizes do Conselho de Administração e nas diretrizes Empresariais estabelecidas pela Diretoria Executiva.

É importante ressaltar no entanto, o significado de meta. Metas são diretrizes que contemplam as ações direcionadas à expansão e melhorias, e também aquelas necessárias para dar suporte às condições operacionais da empresa, derivadas do processo ou rotina.

O significado de meta para a ELETROSUL especificamente, pode ser sintetizado como:

- a) Um conjunto de ações que visam preparar a empresa para o novo cenário do setor elétrico, principalmente através de ajustes na estrutura organizacional e funcional, bem como pelo aperfeiçoamento da comunicação interna e pela melhoria da infra estrutura de informática;
- b) Um conjunto de ações destinadas a melhorar o desempenho econômico-financeiro, através do esforço para aumento da receita e da otimização dos custos dos processos de trabalho.

Para 1997, destacam-se as metas direcionadas a:

- Conclusão da Usina Termoeletrica Jorge Lacerda IV;

- Aumento do faturamento líquido em 25,7% em relação a 1995, totalizando R\$ 480,0 milhões;
- Rolagem da dívida em R\$ 106,0 milhões;
- Operação desassistida de subestações;
- Repotencialização de unidades geradoras;
- Recapitação de unidades geradoras;
- Ampliação do sistema de transmissão e aumento da capacidade de transformação em 2.236 MVA (Mega Volt Ampér);
- Implantação do Programa de Administração de Desempenho e Plano de Cargos e Salários;
- Treinamento de qualificação de novos operadores e eletricitistas;
- Ajuste da estrutura e implementação de melhorias de processo, decorrentes do Projeto de Rastreamento e Análise de Processos Empresariais - FGV.

É elaborado o orçamento de cada meta, o qual abrange gastos com pessoal, material, serviços, aplicação direta e outras despesas, tanto no que se refere às atividades operacionais quanto às relacionadas ao programa de investimentos. Estes valores servem para consubstanciar a proposta orçamentária das áreas, dentro dos limites estabelecidos pela Diretoria Executiva.

As metas possuem indicação dos benefícios que irão propiciar, retratados em forma monetária, quando possível.

Seu controle é efetuado por reuniões gerenciais que ocorrem trimestralmente. Essas reuniões tem como objetivo verificar o andamento de execução das metas. Cada gerente deve prestar contas com a sua respectiva assessoria sobre o andamento das metas pertinentes a sua área. Caso as metas não estejam sendo efetivamente cumpridas, ou estejam atrasadas na sua execução, o gerente responsável deverá justificar o motivo de tal atraso.

O ciclo de planejamento estabelece a avaliação periódica do progresso das metas formuladas pelos gerentes, sendo uma oportunidade de aperfeiçoamento do sistema de gestão e da manutenção de mais um canal de comunicação da alta administração.

Há uma boa aceitação do Plano de Metas em todos os níveis da empresa, o que gera o melhor atendimento de suas necessidades, e uma certa expectativa de melhorias para o próximo plano.

A seguir serão identificados com maior detalhes alguns itens importantes que integram o processo do Plano de Metas da empresa:

As Diretrizes Empresariais expressam o desejo da alta administração de tornar a empresa mais competitiva, considerando os fatores de ordem externa - ajustamento ao cenário em transição e aqueles de ordem operacional definido através da otimização da relação receitas/custos. Vale lembrar que o alcance esperado das diretrizes empresariais não está manifestado concretamente em valores quantitativos o que de certa forma deixa uma margem de interpretação de metas a serem alcançadas, tanto por parte de quem executa como de quem gerencia.

A fim de garantir o bom desenvolvimento do processo, pode-se destacar três pontos essenciais:

- Desdobramento das diretrizes empresariais até o “chão de fábrica” a fim de propiciar o engajamento de todos no processo;
- Determinação dos itens de controle das metas permitindo um melhor gerenciamento do processo;
- Definição de metas de Gerenciamento de Diretrizes do Processo visando assegurar um melhor entendimento por parte de todos na empresa.

Devido ao fato das metas por diretoria serem hierarquizadas e desdobradas resultando assim em uma árvore de metas e atividades, consolida o processo e demonstra

a possibilidade e facilidade em conceber o planejamento e acompanhamento do processo produtivo da empresa.

Outro ponto forte do Plano de Metas é a demonstração do beneficiamento e vantagens de cada meta, através de contatos efetuados com os respectivos gerentes que tiveram envolvimento direto com seu planejamento e diretores ao longo de todo o processo de formulação de tal plano.

As atividades inerentes ao planejamento do Plano de Metas para o próximo exercício (1998), estarão centradas no atingimento de dois objetivos básicos:

- Buscar o comprometimento de toda a organização, nos seus níveis diretivo, gerencial e funcional com o Plano de Metas;
- Estabelecer um plano de trabalho que assegure os níveis de competitividade que a organização necessita para dar resposta positiva ao cenário de transição.

O acompanhamento do Plano de Metas pode ser melhor entendido através do quadro geral de metas, o qual permite a visualização de todos os níveis de desdobramento das diretrizes. Para efeito de acompanhamento do Plano de Metas (1997), a empresa definiu a Macrodiretriz, Diretriz Empresarial, Diretriz do Diretor, Meta da Diretoria Executiva, e Meta do Gerente que exemplificar-se-á a seguir:

- Macro Diretriz- Promover o ajustamento da empresa ao novo cenário setorial,
- Diretriz Empresarial- Investir na capacitação das pessoas e na adequação e integração dos sistemas de informação.
- Meta da Diretoria Executiva- Implementar medidas para aumentar o nível de satisfação do corpo funcional.
- Meta do Gerente- Implantar o Plano de Cargos e Salários.

## PLANO DE AÇÃO OPERACIONAL

### Denominação da Meta- Implantar o Plano de Cargos e Salários

**TABELA 17: Plano de Ação Operacional não vinculado a remuneração da ELETROSUL**

Nº	DESCRIÇÃO DA AÇÕES	QUEM	PONTOS DE CONTROLE	PRAZO
1	Adaptação do Manual do Plano de Cargos e Salários à forma definitiva	Marco	- Reuniões com a Diret. Admin. - Reuniões da Diretoria Executiva - Reuniões do Cons. de Admin.	Jan-Mar
2	Atualização da nova Tabela Salarial ao índice aplicado em novembro de 1997	Barria	- Tabela Salarial corrigida	Jan
3	Avaliação das funções gerenciais de nível hierárquico I,II,III	Marco	<u>Funções gerenciais avaliadas</u> Total de funções gerenciais	Fev
4	Implantação da nova Tabela Salarial	Barria	- CCE (Coord. Empr. Estatais) - TCU (Tribunal Contas União) - Diret. Executiva ELETROSUL	Mar
5	Transposição das referências salariais dos 3196 empregados (sendo que destes 126 ocupam funções gerenciais) aos níveis da nova Tabela Salarial	Marco	- Relatórios - Histórico funcional dos empregados	Mar
6	Adequação as classes salariais dos empregados ocupantes de funções gerenciais nível hierárquico I,II,III	Marco	- Relatório de enquadramento correspondente a estrutura funcional gerencial	Mar
7	Avaliação das funções de chefe de setor	Marco	<u>Chefes de Setor enquadrados</u> Total funções de chefes de setor	Mar-Abr
8	Avaliação das funções de nível universitário	Marco	<u>Nº emp. Nível univers. Enquadrad.</u> Nº total emp. Nível univers.	Abr-Jul
9	Avaliação das funções de nível não universitário	Marco	<u>Nº emp. Nível ã univers. Enquad.</u> Nº total emp. Nível ã univ.	Jun-Ago.

Fonte: Plano de Metas não vinculado a remuneração da ELETROSUL

#### **9.4.8- Assessoria de Relações Trabalhistas**

A Assessoria de Relações Trabalhistas não está formalmente integrada no organograma, pois não possui responsabilidade de linha, mas sim de “staff”. Isto se explica ao fato de que sua responsabilidade consiste em assessorar o Diretor Administrativo na execução de suas atribuições conforme indicação expressa.

A equipe de Assessoria de Relações Trabalhistas (ART) e Sindicais tem a missão de assegurar o Diretor Administrativo nos assuntos inerentes às relações trabalhistas e sindicais da ELETROSUL, bem como coordenar na empresa as negociações coletivas de trabalho, além de representar os interesses da ELETROSUL junto às empresas do sistema ELETROBRÁS, aos órgãos do Ministério de Trabalho e da Junta Trabalhista.

Cabe a ART a responsabilidade de representar a empresa nas negociações coletivas junto aos sindicatos. Por tratar-se de assunto de natureza coletiva, a Participação nos Lucros ou Resultados, também é negociada pela referida Assessoria.

## **10. O PROGRAMA DE PARTICIPAÇÃO NOS LUCROS OU RESULTADOS DA ELETROSUL**

O programa de Participação nos Lucros ou Resultados da ELETROSUL vinculado a resultados foi iniciado no atual ano de 1997. Em consequência disto, foram abordados neste estudo todos os procedimentos necessários no processo de negociação do Plano de Metas.

### **10.1- O PROCESSO NEGOCIAL**

O processo de negociação da Participação nos Lucros ou Resultados em uma empresa é algo bastante complexo. Tal processo envolve vários aspectos como: os sujeitos que integram o processo negocial; as políticas, estratégias e procedimentos utilizados na implantação do programa; o plano de metas proposto pela empresa, bem como os critérios utilizados na avaliação de tais metas; a contra proposta e reivindicações dos sindicatos; e finalmente os resultados das negociações. Cada item ou aspecto que envolvem o processo de negociação será melhor explicitado a seguir.

#### **10.1.1- Os sujeitos do processo negocial**

Em respeito ao disposto da Medida Provisória nº 1539-35, de 04 de setembro de



1997, que trata da Participação nos Lucros ou Resultados, e tendo em vista as diretrizes da SEST (Secretaria de Coordenação e Controle das empresas estatais) e da empresa “Holding” ELETROBRÁS, as empresas do sistema ELETROBRÁS, iniciaram negociações com as entidades sindicais sobre a referida participação.

Em relação a mencionada participação, registra-se que o processo negocial é integrado pelos seguintes sujeitos:

a) ELETROSUL

b) Empregados representados pelas seguintes entidades sindicais:

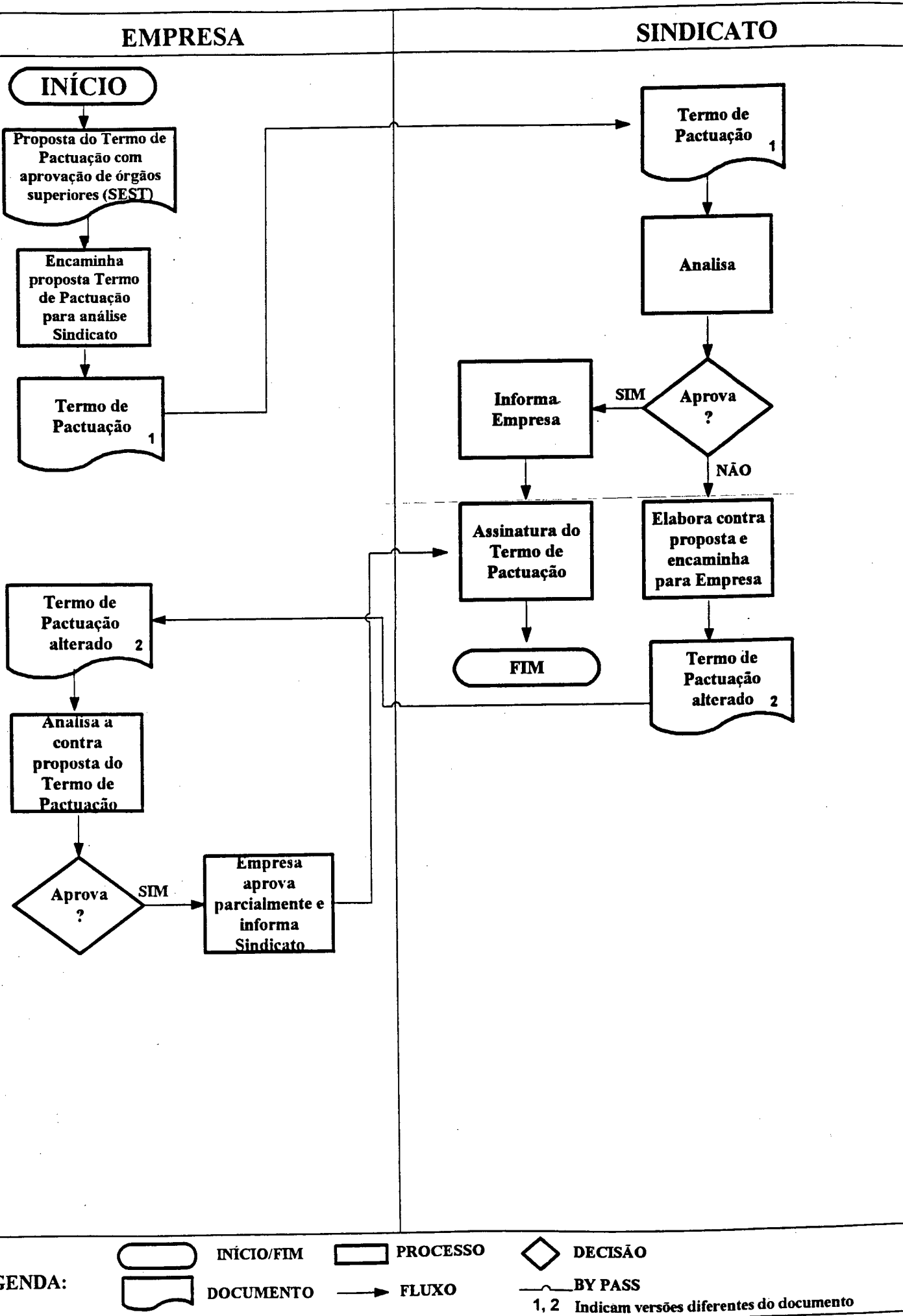
- Sindicato dos Trabalhadores na Indústria de Energia Elétrica de Florianópolis,
- Sindicato dos Trabalhadores na Indústria de Energia Elétrica do Sul de Santa Catarina,
- Sindicato dos Trabalhadores Eletricitários do Vale do Itajaí,
- Sindicato dos Eletricitários do Norte de Santa Catarina,
- Sindicato dos Trabalhadores na Indústrias de Energia Elétrica de Lages,
- Sindicato dos Trabalhadores na Indústria de Energia Elétrica no Estado do Rio Grande do Sul,
- Sindicato dos Trabalhadores na Indústria de Energia Elétrica no Estado de Mato Grosso do Sul,
- Sindicato dos Trabalhadores na Concessionárias de Energia Elétrica e Alternativa de Londrina e Região,
- Sindicato dos Trabalhadores nas Empresas de Energia Elétrica de Maringá e Região Noroeste do Paraná,
- Sindicato dos Empregados em Concessionárias dos Serviços de Geração, Transmissão, Distribuição e Comercialização de Energia elétrica de Fontes Hídricas, Térmicas ou Alternativas de Curitiba,
- Sindicato dos Administradores do Estado de Santa Catarina,
- Sindicato dos Engenheiros no Estado de Santa Catarina,

- Sindicato dos Economistas no Estado de Santa Catarina,
- Sindicato das Secretárias no Estado de Santa Catarina,
- Sindicato dos Técnicos no Estado de Santa Catarina,
- Sindicato dos Contabilistas da Grande Florianópolis,
- Sindicato dos Advogados no Estado de Santa Catarina.

#### **10.1.2- As negociações - Políticas, Estratégias e Procedimentos**

Os procedimentos executados no processo negocial podem ser melhor visualizados pelo fluxograma a seguir. Será também detalhado posteriormente todas as etapas que integram tal fluxograma.

FLUXOGRAMA DA NEGOCIAÇÃO REALIZADA PELA ELETROSUL x SINDICATO



### 10.1.3.1- Detalhamento descritivo do fluxograma - Negociação realizada pela ELETROSUL x Sindicatos

O início das negociações de Participação nos Lucros ou Resultados da ELETROSUL aconteceu com a apresentação de um Termo de Pactuação (Anexo 07), cujo modelo padrão, foi elaborado pela Empresa Holding ELETROBRÁS, a suas subsidiárias de acordo com a aprovação da SEST (Secretaria de Coordenação e controle das Empresas Estatais). Esta aprovação é obrigatória devido ao fato da mesma ser prevista na Resolução nº 10, de 30 de maio de 1995; já explicitada neste estudo.

Vale lembrar que todas as empresas do sistema ELETROBRÁS, do qual a ELETROSUL é integrante, executam os mesmos procedimentos previstos no referido modelo padrão, já que o Plano de Metas foi o mesmo para todas as empresas, somente divergindo no tocante ao valor a ser alcançado em cada meta, resguardando-se as características e peculiaridades das empresas do sistema.

Em função do acompanhamento do Programa de Participação nos Lucros ou Resultados na ELETROSUL, pode-se visualizar e compreender com detalhes cada etapa que integrou o processo de negociação, como explicitado a seguir:

- 1º) Após a aprovação do termo de Pactuação pela SEST, o mesmo foi encaminhado aos Sindicatos vinculados à ELETROSUL, a fim de tais sindicatos analisá-lo e posicionar-se sobre o mesmo,
- 2º) Terminada a análise, os Sindicatos não aprovaram o mencionado Termo,
- 3º) Em seguida, encaminharam uma contra proposta para a empresa, já que as metas de absenteísmo e de redução de acidentes de trabalho (melhor entendidas adiante), foram rejeitadas pelas Assembléias realizadas pelos Sindicatos,
- 4º) A empresa examinou portanto a contra proposta dos sindicatos, suprimiu a meta de acidentes de trabalho, não concordando somente com a alteração na meta de absenteísmo,

5º) A ELETROSUL comunicou a sua decisão sobre as referidas metas, e os sindicatos por concordarem então com a nova posição da empresa, assinaram o Termo de Pactuação, encerrando-se o referido processo de negociação.

## **11. A PROPOSTA DE PARTICIPAÇÃO NOS RESULTADOS NA ELETROSUL**

A proposta do programa de Participação nos Lucros ou Resultados da ELETROSUL está atrelada a dois fatores:

- 1º) Obtenção pela empresa de Resultado positivo no exercício de 1997;
- 2º) cumprimento do Plano de Metas, o qual será explicitado a seguir.

Entende-se como resultado do exercício, aquele que após deduzidas as parcelas referentes ao pagamento do imposto de renda e da contribuição social, é ainda ajustado pela exclusão das seguintes contas:

- a) ganhos ou perdas resultantes de participações (equivalência patrimonial);
- b) resultado líquido das receitas e despesas financeiras;
- c) resultado não operacional (ganhos ou perdas na alienação de bens de capital);
- d) reservas legais.

Caso o lucro contábil ajustado for negativo, não haverá pagamento de qualquer Participação nos Resultados, mesmo que as metas sejam efetivamente atingidas.

As metas propostas para o exercício de 1997, podem assim ser evidenciadas:

TABELA 18: Plano de metas de Participação nos Lucros ou Resultados da ELETROSUL

METAS COLETIVAS	Descrição da Meta	Peso	Prazo	Pontos de Controle
I - Produtividade	1. Obter, em 1997, receita líquida arrecadada de R\$ 350.000,00 por empregado.	1,5	JAN - DEZ/97	R\$ arrecadado
	2. Obter, em 1997, custeio máximo de R\$ 13.500,00 por energia faturada em GWh.	1,5	JAN - DEZ/97	R\$ de custeio
II - Lucratividade	3. Obter, em 1997, margem operacional líquida de 3,5%.	1	JAN - DEZ/97	% de margem operacional líquida
	4. Obter, em 1997, taxa de remuneração do patrimônio líquido em 1%.	2	JAN - DEZ/97	% de taxa de remuneração
	5. Obter, em 1997, rotação do ativo operacional em 0,3 vezes.	1	JAN - DEZ/97	Número de vezes da rotação
III - Qualidade	6. Alcançar índice de DREQ inferior a 29,85 minutos.	1	JAN - DEZ/97	Minutos
	7. Alcançar índice de FREQ inferior a 0,54.	1	JAN - DEZ/97	Índice de freqüência
IV -Desempenho Profissional	8. Reduzir em 3%, no 2º semestre de 1997, a taxa de freqüência de acidentes de trabalho com perda de tempo, em relação ao 1º semestre de 1997.	1	JAN - DEZ/97	% de redução
META INDIVIDUAL				
	9. Atingir índice de absenteísmo individual máximo de 3%.		JUL - DEZ/97	Dias ausentes

Fonte: Relatório da Participação nos Lucros ou Resultados da ELETROSUL

De maneira mais especificada, será agora abordado o Plano de Metas.

## **I- Metas Coletivas:**

### **Produtividade :**

**1. Obter, em 1997, receita líquida arrecadada de R\$ 350.000,00 por empregado.**

a) Conceito: É o faturamento total deduzidos os impostos diretamente incidentes sobre o mesmo.

b) Indicador:  $RLA/Em = \frac{RLA}{Em}$

**Nº de Em**

**Onde:**

**RLA** = Receita Líquida Arrecadada

**Em** = Empregado

c) Quantificação do Indicador de Aferição

**TABELA 19: Grau de atingimento da meta 01 e respectiva pontuação**

<b>ATINGIMENTO DA META (R\$)</b>	<b>PONTOS</b>
Acima de 332.500,00	10
Entre 332.500,00 e 315.000,00	9
Entre 315.000,00 e 297.500,00	8
Entre 297.500,00 e 280.000,00	7
Entre 280.000,00 e 210.000,00	5
Abaixo de 210.000,00	Zero

Fonte: Relatório Participação nos Lucros ou Resultados 97



2. Obter, em 1997, custeio máximo de R\$ 13.500,00 por energia faturada em GWh.

a) Conceito: É o total de despesas operacionais, excluídas a compra de energia, a depreciação e a Conta de Combustível a Compensar - CCC.

b) Indicador: 
$$\frac{\text{Cm}}{\text{GWh}} = \frac{\text{C}}{\text{GWh}}$$
 Onde:

Cm = Custeio Máximo

C = Custeio

GWh = Quantidade de Energia Própria Faturada

c) Quantificação do Indicador de Aferição

TABELA 20: Grau de atingimento da meta 02 e respectiva pontuação

ATINGIMENTO DA META (R\$)	PONTOS
Até 14.210,00	10
Entre 14.210,00 e 15.000,00	9
Entre 15.000,00 e 15.882,00	8
Entre 15.882,00 e 16.875,00	7
Entre 16.875,00 e 22.500,00	5
Acima de 22.500,00	Zero

Fonte: Relatório Participação nos Lucros ou Resultados 97

Lucratividade :

3. Obter, em 1997, margem operacional líquida de 3,5%.

a) Conceito Margem Operacional: É a taxa que representa a participação do lucro operacional em relação ao volume monetário das receitas líquidas.

b) Indicador:  $MOL = \frac{LO}{RL}$

RL Onde:

MOL = Margem Operacional Líquida

LO = Lucro Operacional

RL = Receita Líquida

**Lucro Operacional-** É o resultado obtido nas operações da empresa, incluindo as receitas e despesas financeiras.

**Receita Líquida-** É a receita operacional (faturamento de energia mais outras receitas) deduzindo os impostos/contribuições diretamente incidentes sobre a mesma (PASEP, COFINS e RGR).

c) Quantificação do Indicador de Aferição

TABELA 21: Grau de atingimento da meta 03 e respectiva pontuação

ATINGIMENTO DA META (%)	PONTOS
Acima de 3,32	10
Entre 3,32 e 3,15	9
Entre 3,15 e 2,97	8
Entre 2,97 e 2,80	7
Entre 2,80 e 2,10	5
Abaixo de 2,10	Zero

Fonte: Relatório Participação nos Lucros ou Resultados 97

#### 4. Obter, em 1997, taxa de remuneração do patrimônio líquido em 1%.

a) Conceito: Representa a rentabilidade do patrimônio líquido obtida através dos lucros líquidos, ou seja, lucro líquido dividido pelo patrimônio líquido.

b) Indicador:  $Trpl = \frac{LL}{PL}$

**PL**

Onde:

**Trpl** = Taxa de Remuneração do Patrimônio Líquido

**LL** = Lucro líquido

**PL** = Patrimônio Líquido

c) Quantificação do Indicador de Aferição

TABELA 22: Grau de atingimento da meta 04 e respectiva pontuação

ATINGIMENTO DA META (%)	PONTOS
Acima de 0,95	10
Entre 0,95 e 0,90	9
Entre 0,90 e 0,85	8
Entre 0,85 e 0,80	7
Entre 0,80 e 0,60	5
Abaixo de 0,60	Zero

Fonte: Relatório Participação nos Lucros ou Resultados 97

5. Obter, em 1997, rotação operacional em 0,3 vezes.

a) Conceito: Este indicador expressa o número de vezes em que as receitas líquidas, num determinado período, reproduzem o montante dos recursos aplicados no ativo operacional.

b) Indicador:  $RAO = \frac{RL}{ATO}$                       Onde:

**RAO** = Rotação do Ativo Operacional

**RL** = Receita Líquida

**ATO** = Ativo Operacional

**Ativo Operacional-** É o conjunto dos investimentos em imobilizações técnicas em operação na empresa, acrescido dos meios financeiros classificados no ativo circulante.

**Ativo Circulante-** São os recursos disponíveis e os créditos realizáveis no curso de 12 meses.

c) Quantificação do Indicador de Aferição

TABELA 23: Grau de atingimento da meta 05 e respectiva pontuação

ATINGIMENTO DA META (Nº de Vezes)	PONTOS
Acima de 0,285	10
Entre 0,285 e 0,270	9
Entre 0,270 e 0,255	8
Entre 0,255 e 0,240	7
Entre 0,240 e 0,180	5
Abaixo de 0,180	Zero

Fonte: Relatório Participação nos Lucros ou Resultados 97

**Qualidade:****6. Alcançar índice de DREQ inferior a 29,85 minutos.**

- a) Conceito: É dada pela relação entre a energia não suprida e a demanda máxima no período considerado. Expressa o tempo total em que esteve interrompido um montante de carga igual à demanda máxima do sistema ou à duração de interrupções do consumidor na área de atuação da Empresa.

$$\frac{N}{\sum (P_i * t_i)}$$

- b) Indicador: **DREQ =  $\frac{\sum_{i=1}^n P_i * t_i}{D_m}$** .

**Dm**

Onde:

**DREQ** = Representa o espaço de tempo que, em média, a demanda máxima verificada do conjunto considerado ficou privado do suprimento de energia elétrica, no período de observação.

**n** = Número de interrupções de longa duração, ocorridas no período de observação, consideradas nos intervalos maiores ou iguais a 1 (um) minuto, exceto decorrentes de racionamento de acordo com a lei.

c) Quantificação do Indicador de Aferição

TABELA 24: Grau de atingimento da meta 06 e respectiva pontuação

ATINGIMENTO DA META (Minutos)	PONTOS
Até 31,42	10
Entre 31,42 e 33,17	9
Entre 33,17 e 35,11	8
Entre 35,11 e 37,31	7
Entre 37,31 e 49,75	5
Acima de 49,75	Zero

Fonte: Relatório Participação nos Lucros ou Resultados 97

## 7. Alcançar índice de FREQ inferior a 0,54.

- a) Conceito: É a razão entre a soma das potências interrompidas nos eventos e a demanda máxima registrada no sistema no período considerado. Expressa o número de interrupções originadas no sistema de G&T que, em média, um consumidor genérico sofreu em consequência de distúrbios na Empresa.

$$\frac{N}{\sum P_i}$$

b) Indicador:  $FREQ = \frac{\sum_{i=1}^n P_i}{D_m}$

$D_m$

Onde:

**FREQ** = Exprime o número de interrupções que, em média, a demanda máxima verificada do conjunto considerado sofreu, no período de observação.

**n** = Número de interrupções de longa duração, ocorridas no período de observação, consideradas nos intervalos maiores ou iguais a 1 (um) minuto, exceto decorrentes de racionamento de acordo com a lei.

**i** = Contador do número de interrupções, variando de 1 a n.

**P<sub>i</sub>** = Potência interrompida - refere-se à potência que estava sendo suprida ao concessionário, imediatamente antes da i-ésima interrupção (MW).

**D<sub>m</sub>** = Demanda máxima verificada no período - refere-se à máxima demanda verificada no concessionário, durante o período de observação (MW) ou (MWh/h).

c) Quantificação do Indicador de Aferição

TABELA 25: Grau de atingimento da meta 07 e respectiva pontuação

ATINGIMENTO DA META (Frequência)	PONTOS
Até 0,57	10
Entre 0,57 e 0,60	9
Entre 0,60 e 0,63	8
Entre 0,63 e 0,67	7
Entre 0,67 e 0,90	5
Acima de 0,90	Zero

Fonte: Relatório Participação nos Lucros ou Resultados 97



## Desempenho Profissional:

**8. Reduzir em 3%, no semestre de 1997, a taxa de freqüência de acidentes de trabalho com perda de tempo, em relação ao 1º semestre de 1997.**

a) Conceito: Taxa de freqüência de acidentes de trabalho com perda de tempo - Relação do número de acidentes de trabalho com afastamento de empregado por milhão de horas trabalhadas na empresa, no período.

b) Indicador:  $RTA = 1 - TFA1 / TFA2) \cdot 100$ , onde:

**RTA = Redução Percentual da Taxa de Freqüência.**

**TFA1 = Taxa de Freqüência de Acidentes de Trabalho com Perda de Tempo do 1º Semestre de 1997.**

**TFA2 = Taxa de Freqüência de Acidentes de Trabalho com Perda de Tempo do 2º Semestre de 1997.**

c) Quantificação do Indicador de Aferição

**TABELA 26: Grau de atingimento da meta 08 e respectiva pontuação**

<b>ATINGIMENTO DA META (%)</b>	<b>PONTOS</b>
Até 3,15	10
Entre 3,15 e 3,33	9
Entre 3,33 e 3,53	8
Entre 3,53 e 3,75	7
Entre 3,75 e 5,00	5
Acima de 5,00	Zero

Fonte: Relatório Participação nos Lucros ou Resultados 97

Cada meta possui um peso específico. Adiante será respaldado a associação do peso com a respectiva meta.

## **II - Meta Individual:**

### **9. Atingir índice de absenteísmo individual máximo de 3%.**

Serão consideradas ausências as faltas imotivadas (faltas, atrasos e saídas antecipadas) e os abonos médicos, de até 15 dias, exceto os relativos aos acidentes de trabalho e as licenças médicas que levem o empregado a afastamento pela Previdência Social (Auxílio Doença).

Conforme a legislação, as faltas de até 15 dias são consideradas na meta de absenteísmo, pois o ônus oriundo da ausência do empregado incide sobre a empresa. Portanto, caso o empregado ausente-se no trabalho por período inferior a 15 dias, haverá desconto em sua pontuação referente a meta individual do absenteísmo.

Já o ônus proveniente das faltas com tempo superior a 15 dias, é de responsabilidade do INSS, o que repercute na não incidência de desconto de pontuação sobre a meta do absenteísmo.

Indicador:  $IAI = 3\%$  correspondente anualmente a 7,5 dias, onde:

**IAI** = Índice de Absenteísmo Individual.

TABELA 27: Grau de atingimento da meta 09 e respectiva pontuação

DIAS DE AUSÊNCIA	IAI
Até 7,5	0%
Acima de 7,5	(Nº de dias de ausência/Nº de dias de trabalho).100

Fonte: Relatório Participação nos Lucros ou Resultados 97

É importante ressaltar, que o critério utilizado no cálculo do percentual de cumprimento das metas tem de maneira geral, o mesmo parâmetro de medida.

O quadro a seguir expõe tal critério detalhadamente:

TABELA 28: Aferição do grau de cumprimento das metas

% DE CUMPRIMENTO DA META	PONTOS
Acima de 95	10
Entre 95 e 90	9
Entre 90 e 85	8
Entre 85 e 80	7
Entre 80 e 60	5
Abaixo de 60	Zero

Fonte: Relatório Participação nos Lucros ou Resultados 97

Para melhor entendimento deste processo, é importante a observação do seguinte exemplo:

**1. Obter, em 1997, receita líquida arrecadada de R\$ 350.000,00 por empregado.**

**TABELA 29: Quantificação do Indicador de Aferição**

<b>ATINGIMENTO DA META (R\$)</b>	<b>PONTOS</b>
Acima de 332.500,00 (este nº corresponde a 95% de 350.000)	10
Entre 332.500,00 e 315.000,00 (estes nº correspondem entre 95% e 90% de 350.000)	9
Entre 315.000,00 e 297.500,00 (estes nº correspondem entre 90% e 85% de 350.000)	8
Entre 297.500,00 e 280.000,00 (estes nº correspondem entre 85% e 80% de 350.000)	7
Entre 280.000,00 e 210.000,00 (estes nº correspondem entre 80% e 60% de 350.000)	5
Abaixo de 210.000,00 (este nº corresponde a 60% de 350.000)	Zero

Para melhor visualizar a atingibilidade das metas, foi feito pela empresa um diagnóstico que apresenta valores passados, pertinentes a todas as metas que integram o Plano. Da meta 01 até a meta 05, pode-se visualizar também dados que consistem em previsões efetuadas para o ano de 1997. Já as metas 06 à 09, constituem números referentes até junho de 1997.

### 11.1- Dados sobre o plano de metas

#### I- METAS COLETIVAS:

##### Produtividade:

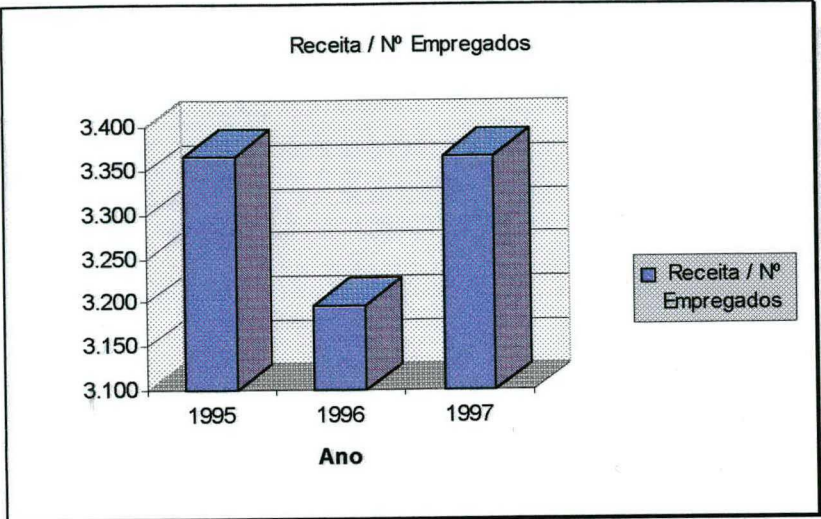
#### 1. Receita/Nº de Empregados - (Meta R\$ 350.000,00 por empregado).

TABELA 30: Dados de 1995, 1996 e 1997 pertinentes a meta 01

	1995	1996	1997
<u>Receita</u>	<u>787.265</u> = 233.818	<u>1.013.740</u> = 317.091	<u>1.185.891</u> = 352.210
Nº Empregados	3.367	3.197	3.367

Fonte: Relatório Participação nos Lucros ou Resultados 97

GRÁFICO 01: Receita/Nº empregados



Fonte: Relatório Participação nos Lucros ou Resultados 97

## 2. Custeio/Gwh - (Meta R\$ 13.500,00 por Gwh).

TABELA 31: Dados parciais relativos a meta 02.

	1995	1996	1997
Despesas Operacionais	832.923	878.173	1.044.839
(-) Compra Energia	(434.255)	(478.689)	(489.929)
(-) Depreciação	(190.669)	(104.281)	(194.190)
(-) CCC	(50.892)	(88.349)	(141.387)
<b>Custeio Ajustado</b>	<b>157.107</b>	<b>206.854</b>	<b>219.333</b>

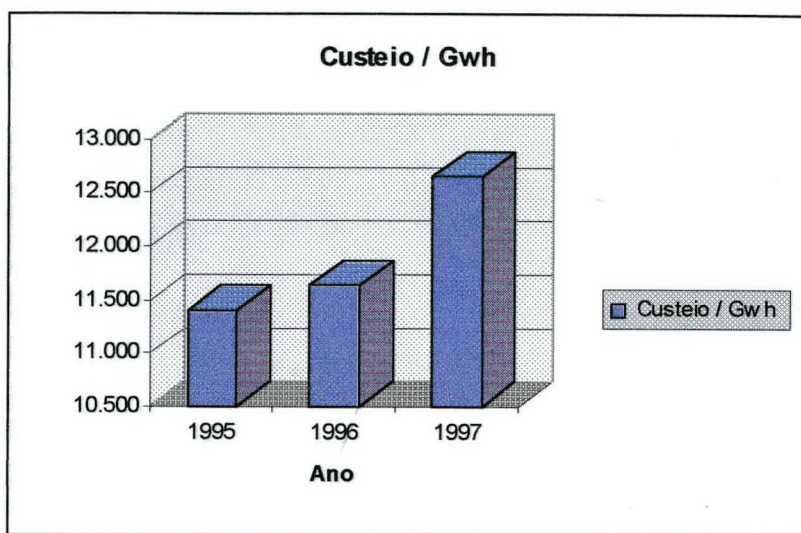
Fonte: Relatório Participação nos Lucros ou Resultados 97

TABELA 32: Dados de 1995, 1996 e 1997 pertinentes a meta 02

	1995	1996	1997
<u>Custeio</u>	<u>157.107</u> = 11.406	<u>206.854</u> = 11.637	<u>219.333</u> = 12.650
Gwh	13.774	17.775	17.339

Fonte: Relatório Participação nos Lucros ou Resultados 97

GRÁFICO 02: Custeio/Gwh



Fonte: Relatório Participação nos Lucros ou Resultados 97



Lucratividade:

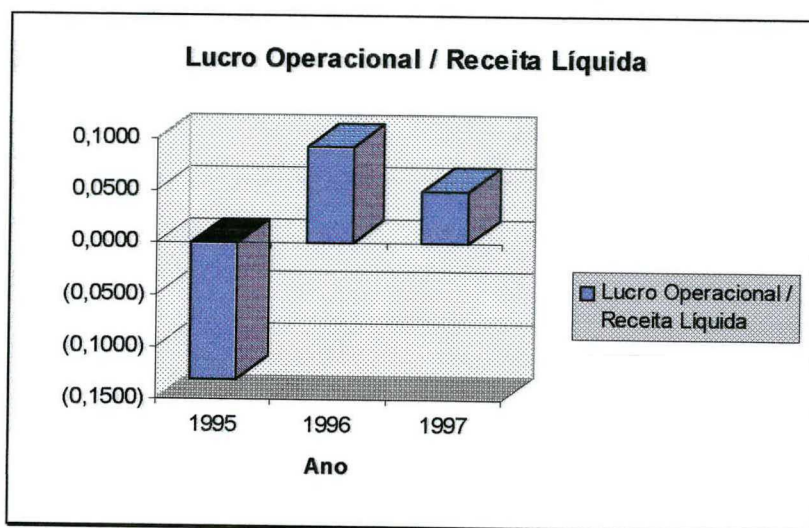
**3. Margem Operacional Líquida - (Meta 3,5%).**

TABELA 33: Dados de 1995, 1996 e 1997 pertinentes a meta 03

	1995	1996	1997
<u>Lucro Operacional</u>	<u>(103.112 = (0,1310)</u>	<u>94.791 = 0,0935</u>	<u>58.955 = 0,0497</u>
Receita Líquida	787.265	1.013.740	1.185.891

Fonte: Relatório Participação nos Lucros ou Resultados 97

GRÁFICO 03: Lucro Operacional/Receita Líquida



Fonte: Relatório Participação nos Lucros ou Resultados 97

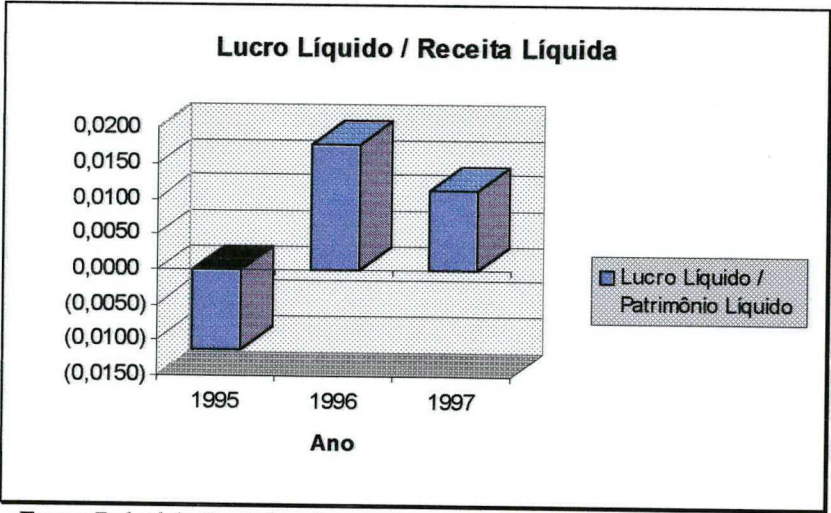
4. Taxa de Remuneração do PL - (Meta 1,0%).

TABELA 34: Dados de 1995, 1996 e 1997 pertinentes a meta 04

	1995	1996	1997
Lucro Líquido	(67.398) = (0,0114)	87.819 = 0,0177	56.412 = 0,0112
Patrimônio Líquido	5.901.743	4.967.858	5.040.748

Fonte: Relatório Participação nos Lucros ou Resultados 97

GRÁFICO 04: Lucro Líquido/Receita Líquida



Fonte: Relatório Participação nos Lucros ou Resultados 97

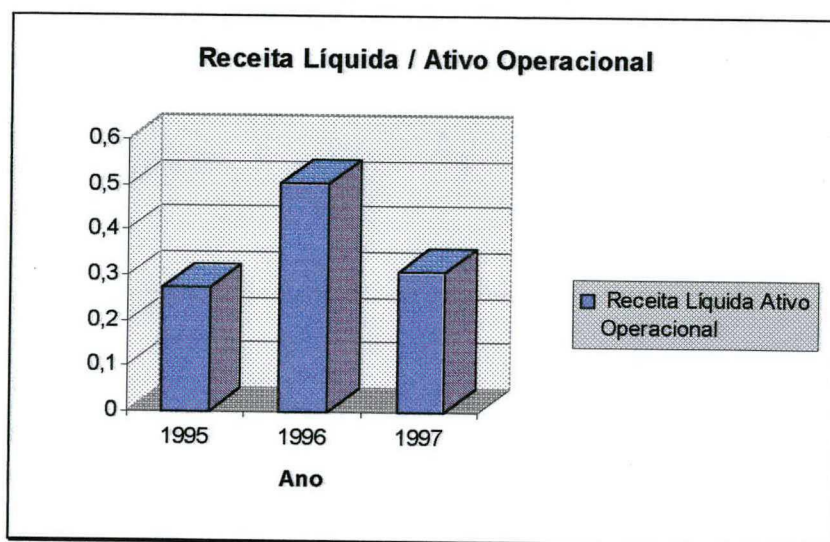
### 5. Rotação do Ativo Operacional - (Meta 0,3 vezes).

TABELA 35: Dados de 1995, 1996 e 1997 pertinentes a meta 05

	1995	1996	1997
<u>Receita Líquida</u>	<u>787.265</u> = 0,2749	<u>1.013.740</u> = 0,5021	<u>1.185.891</u> = 0,3103
Ativo Operacional	2.863.354	2.019.090	3.821.479

Fonte: Relatório Participação nos Lucros ou Resultados 97

GRÁFICO 05: Receita Líquida / Ativo Operacional



Fonte: Relatório Participação nos Lucros ou Resultados 97

Qualidade:

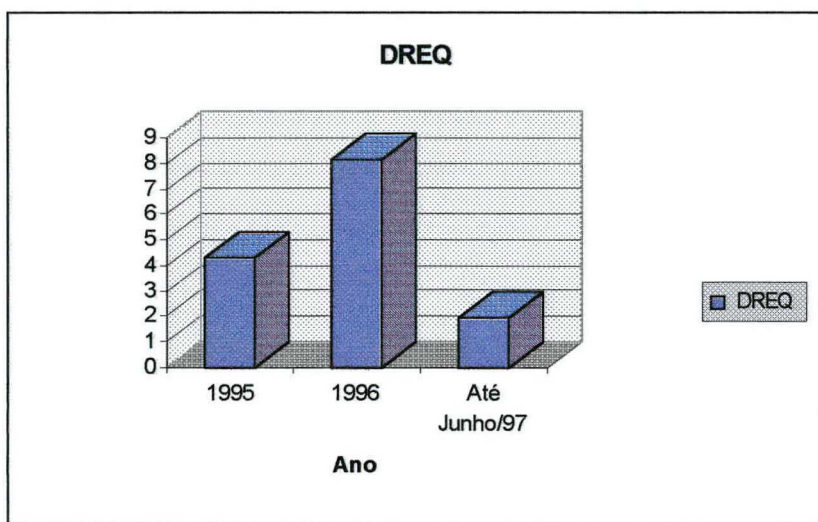
**6. Índice de DREQ - (Inferior a 29,85 minutos).**

TABELA 36: Dados de 1995, 1996 e 1997 pertinentes a meta 06

	1995	1996	Até Junho/97
DREQ	4,29	8,14	1,96

Fonte: Relatório Participação nos Lucros ou Resultados 97

GRÁFICO 06: DREQ



Fonte: Relatório Participação nos Lucros ou Resultados 97

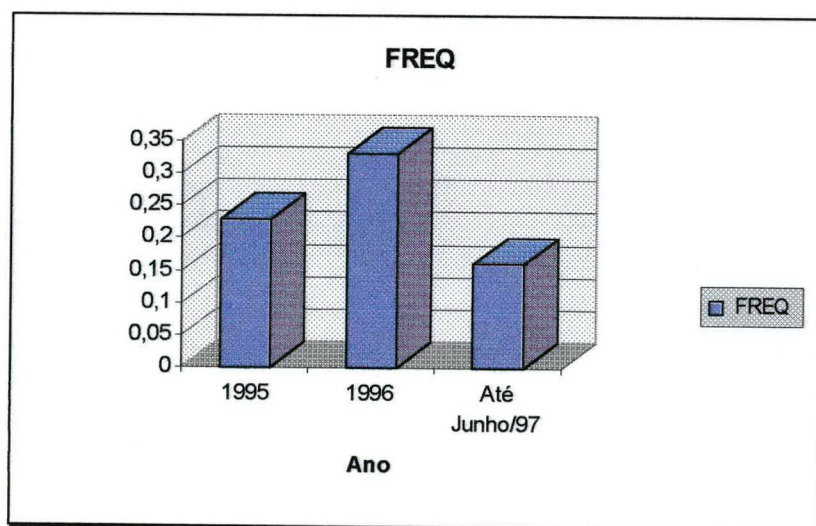
## 7. Índice de FREQ - (Inferior a 0,54).

TABELA 37: Dados de 1995, 1996 e 1997 pertinentes a meta 07

	1995	1996	Até Junho/97
FREQ	0,23	0,33	0,16

Fonte: Relatório Participação nos Lucros ou Resultados 97

GRÁFICO 07: FREQ



Fonte: Relatório Participação nos Lucros ou Resultados 97



Desempenho Profissional:

**8. Frequência de Acidentes de Trabalho - (Reduzir em 3%).**

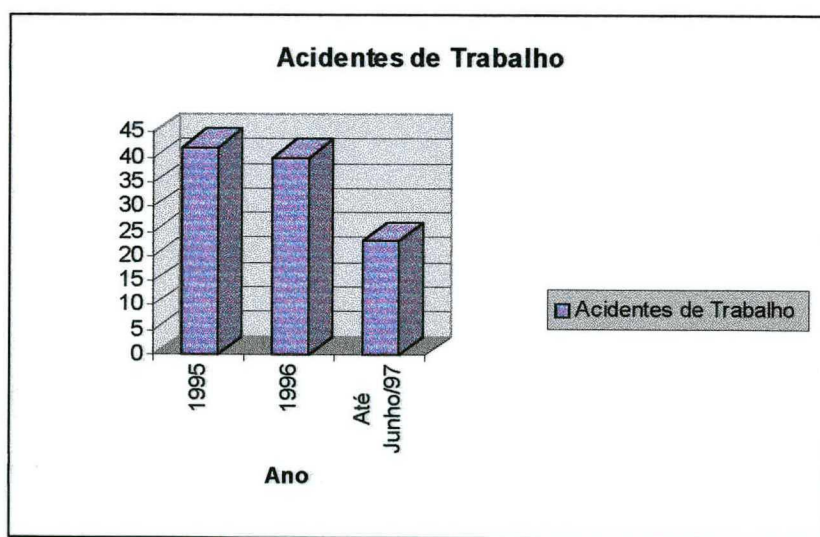
TABELA 38: Dados de 1995, 1996 e 1997 pertinentes a meta 08

	1995	1996	Até Junho/97
Acidentes de Trabalho	42	40	23(*)

Fonte: Relatório Participação nos Lucros ou Resultados 97

(\*) Taxa de frequência do 1º semestre de 1997:  $TF = 7,65$ , para a meta de redução de 3% =  $TF = 7,42$ .

GRÁFICO 08: Acidentes de Trabalho



Fonte: Relatório Participação nos Lucros ou Resultados 97

## II- META INDIVIDUAL:

### 9. Índice de Absenteísmo Individual - (Máximo de 3%).

TABELA 39: Dados de 1995, 1996 e 1997 pertinentes a meta 09

	1995	1996	Até Junho/97
Absenteísmo (média dias/ano)	6,83	7,25	3,3

Fonte: Relatório Participação nos Lucros ou Resultados 97

Indicador: **IAI = 3% correspondente a 7,5 dias**, onde:

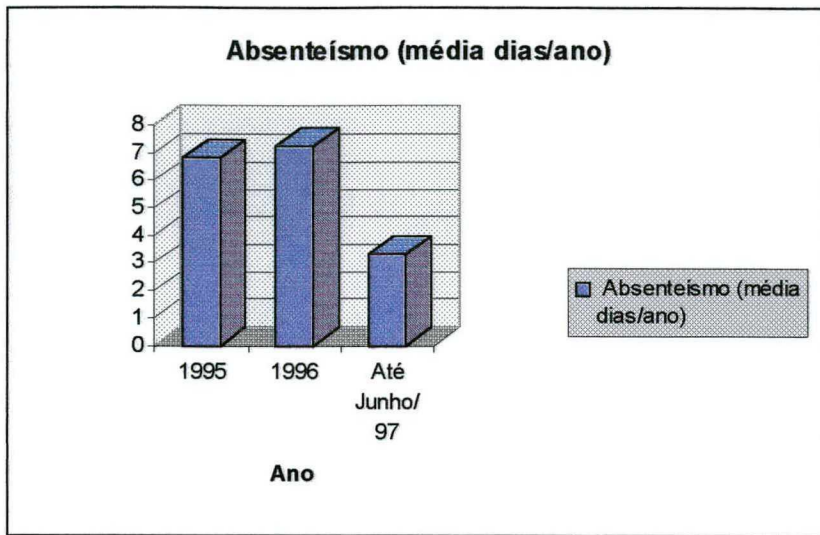
**IAI** = Índice de Absenteísmo Individual.

TABELA 40: Cálculo da meta individual de absenteísmo

DIAS DE AUSÊNCIA	IAI
Até 7,5	0%
Acima de 7,5	$(\text{N}^\circ \text{ de dias de ausência} / \text{N}^\circ \text{ de dias de trabalho}) \cdot 100$

Fonte: Relatório Participação nos Lucros ou Resultados 97

GRÁFICO 09: Absenteísmo



Fonte: Relatório Participação nos Lucros ou Resultados 97



11.2- Determinação do grau de cumprimento do Plano de Metas

Para a determinação do grau de cumprimento do Plano de Metas, serão adotados os seguintes critérios:

I - A cada meta do Plano corresponderá um peso, conforme a tabela abaixo:

TABELA 41: Peso de cada meta da ELETROSUL

META	PESO
<b>Produtividade:</b>	
1. Obter, em 1997, receita líquida arrecadada por empregado em R\$ 350.000,00.	1,5
2. Obter, em 1997, custeio máximo de R\$ 13.500,00 por energia faturada em GWh.	1,5
<b>Lucratividade:</b>	
3. Obter, em 1997, margem operacional líquida de 3,5%.	2
4. Obter, em 1997, taxa de remuneração do patrimônio líquido em 1%.	2
5. Obter, em 1997, rotação operacional em 0,3 vezes.	1
<b>Qualidade:</b>	
6. Alcançar índice de DREQ inferior a 29,85 minutos.	1
7. Alcançar índice de FREQ inferior a 0,54.	1
<b>Meta Individual:</b>	
8. Atingir índice de absenteísmo individual máximo de 3%	

Fonte: Relatório Participação nos Lucros ou Resultados 97

II - O grau de cumprimento do Plano de Metas será determinado pela ponderação da pontuação alcançada pelas metas, com seus respectivos pesos, conforme a expressão abaixo:

$RE = (\sum Mc.Pc / \sum Pc) / 10$                 onde:

**RE** = Grau de cumprimento efetivo do Plano de Metas.

**$\sum Mc.Pc$**  = Somatório dos produtos da pontuação de cada meta coletiva pelo seu respectivo peso.

$\Sigma Pc$  = Somatório dos pesos das metas coletivas.

A meta de acidentes de trabalho não apresenta-se no respectivo quadro, devido a um motivo que será explicitado adiante.

Como já foi mencionado, o montante a ser distribuído, a título de Participação nos Resultados, será correspondente ao somatório das seguintes parcelas:

I - 50% (cinquenta por cento) da folha salarial do mês de dezembro/97, correspondente ao resultado positivo do exercício de 1997.

II - 50% (cinquenta por cento) da folha salarial do mês de dezembro de 1997, multiplicado pelo grau de cumprimento do Plano de Metas, calculado pelos critérios para avaliação do cumprimento das metas de 1997.

Entende-se por folha salarial de dezembro de 1997, o valor correspondente a salários, honorários adicionais e vantagens de caráter permanente, excluído 13º Salário, as horas extraordinárias, os benefícios, os encargos e as contribuições de qualquer espécie recolhida pela empresa.

A parcela básica dos resultados a ser paga a cada empregado será determinada pela aplicação sobre sua remuneração fixa de dezembro de 1997 da relação entre o montante total encontrado e a folha de pagamento do mês de dezembro de 1997.

Receberão o pagamento da Participação nos Resultados de 1997:

- Os dirigentes e empregados efetivos da empresa em 01.01.97.
- Os empregados requisitados e cedidos com ônus para a empresa, em 01.01.97, desde que os primeiros, nas suas empresas ou órgãos de origem e os segundos, em suas

empresas ou órgãos cessionários não recebam qualquer montante a título de Participação nos Resultados.

Os empregados aposentados, desligados, demitidos sem justa causa e licenciados sem ônus para a empresa, bem como os que vierem a ser admitidos ou requisitados após 01.01.97, receberão o valor proporcional aos dias (ou horas) trabalhados no ano.

Os empregados que, em 01.01.97, estiverem com afastamento concedido pela Previdência Social (Auxílio-Doença, farão jus à Participação nos Resultados do exercício de 1997, proporcionalmente aos dias trabalhados após o seu retorno ao serviço.

Os empregados demitidos por justa causa não farão jus ao recebimento da Participação nos Resultados.

Após o conhecimento do grau de cumprimento do Plano de Metas e o cálculo do montante a ser distribuído, a Diretoria Executiva da empresa submeterá ao Conselho de Administração e este a Assembléia Geral Ordinária dos Acionistas proposta de distribuição da Participação nos Lucros ou Resultados.

Em função do resultado relativo ao primeiro semestre de cada ano, a empresa concederá aos empregados uma antecipação correspondente a 30% (trinta por cento) da remuneração fixa do mês de julho do ano em questão.

Caso, no fechamento final do exercício, o montante efetivo a ser distribuído for inferior à antecipação referida, os empregados ressarcirão a empresa o excesso registrado.

O acompanhamento do cumprimento das metas será realizado através de reuniões periódicas em intervalos não superiores a 3 (três) meses.

### **11.3- A Contra Proposta por parte dos Sindicatos**

Após efetuadas reuniões com os Sindicatos sobre a proposta do Plano de Metas do PLR, os mesmos deram sua posição sobre o referido plano. Suas reivindicações foram baseadas em duas metas explicitadas a seguir:

- 1) Redução em 3%, no semestre de 1997, da taxa de acidentes de trabalho com perda de tempo, em relação ao 1º semestre de 1997.

Os sindicatos protestaram em relação a esta meta, e alegaram que a mesma é impertinente solicitando portanto, sua exclusão. Eles justificam seu protesto afirmando que esta meta não pode ser medida, já que acidentes de trabalho são involuntários , e portanto fogem ao controle humano.

Afirmaram ainda que acidentes de trabalho não podem ser quantificáveis, pois são imprevisíveis.

A outra reivindicação dos sindicatos foi em relação a seguinte meta:

- 2) Meta Individual do Absenteísmo- Serão consideradas ausências as faltas imotivadas e os abonos médicos, de até 15 dias, exceto os relativos aos acidentes de trabalho.



Os sindicatos propuseram uma reformulação nesta meta, de maneira que os abonos médicos fossem desconsiderados na abrangência da meta.

#### **11.4- Os Resultados das Negociações**

Após analisar a contra proposta das entidades sindicais sobre a matéria “Participação nos Lucros ou Resultados”, a empresa alterou a sua proposta inicialmente apresentada, suprimindo a meta de redução de Acidente de Trabalho.

Quanto a meta de absenteísmo, a empresa a considera inegociável, não havendo possibilidade alguma de alteração ou até mesmo de alguma reformulação.

Com isso, a proposta atual da empresa sofreu apenas uma alteração, ou seja, a supressão da meta referente a redução de acidentes de trabalho. Portanto, a versão atualizada do referido termo passou a ser a seguinte:

- 1. Obter, em 1997, receita líquida arrecadada de R\$ 350.000,00 por empregado**
- 2. Obter, em 1997, custeio máximo de R\$ 13.500,00 por energia faturada em GWh.**
- 3. Obter, em 1997, margem operacional líquida de 3,5%.**

4. **Obter, em 1997, taxa de remuneração do patrimônio líquido em 1%.**
5. **Obter, em 1997, rotação operacional em 0,3 vezes.**
6. **Alcançar índice de DREQ inferior a 29,85 minutos.**
7. **Alcançar índice de FREQ inferior a 0,54.**
8. **Atingir índice de absenteísmo individual máximo de 3%.**

Essa nova proposta foi encaminhada formalmente em 10 de outubro de 1997 para os sindicatos, através do Termo de Pactuação sobre a Participação nos Lucros ou Resultados de 1997, ressaltando a sua disposição de celebrar o referido termo.

Ressalta-se que a alteração mencionada decorreu de entendimentos havido entre a ELETROBRÁS (empresa holding) e a Federação Nacional dos Urbanitários - FNU. Tal entendimento ocorreu no sentido da ELETROBRÁS orientar as empresas controladas a efetuarem a flexibilização ou supressão da meta sobre redução de acidentes e por consequência, a FNU orientará os sindicatos filiados para assumirem os mencionados pactos.

A ELETROBRÁS como empresa holding, é responsável pela coordenação das negociações coletivas a nível nacional junto às entidades representativas de empregados. Por esta razão, cabe a ELETROBRÁS negociar, via Comitê de relações sindicais de suas subsidiárias, a Participação nos Lucros ou Resultados com os sindicatos.

Deve-se registrar que a nível nacional, os sindicatos dos Eletricitários são representados pela Federação Nacional dos Urbanitários - FNU, que negocia os assuntos de natureza trabalhista e sindical junto ao referido comitê coordenado pela empresa holding.

No dia 06 de novembro de 1997, os sindicatos representativos dos empregados, aceitaram as alterações apresentadas pela empresa, notadamente sobre a supressão da meta “Redução de Acidente de Trabalho”, e com isso, assinaram o Termo de Pactuação com a ELETROSUL.

## 12. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Atualmente, recebe-se informações através de várias fontes e diversas maneiras, a respeito do processo de mudanças ocorridos nas organizações. Estas mudanças geraram a necessidade das empresas reorganizarem-se e reverem suas formas de gestão até então praticadas de acordo com o contexto organizacional anterior.

Através desse cenário novo, e sabendo que as organizações sobrevivem e desenvolvem-se levando em consideração a cooperação e motivação provenientes dos empregados que a integram, buscou-se meios para satisfazer sua força de trabalho.

Como a remuneração é uma fonte promissora de motivação de pessoal, foi estudado as práticas pertinentes a mesma.

Devido ao fato dos sistemas de remuneração tradicionais não enquadrarem-se no novo contexto mundial, e ainda serem considerados inflexíveis e pouco ágeis, emergiu-se nessa nova fase mundial uma inovadora forma de remuneração.

O sistema de remuneração ascendente, é o de Remuneração Variável , e tem como finalidade o investimento em recursos humanos, além de ser uma estratégia de gestão pela qualidade e produtividade. Logo, tal sistema enquadra-se de forma ideal com práticas modernas de administração como: trabalho por resultados, trabalho em célula, gestão participativa, descentralização, entre outras.

O sistema de Remuneração Variável deve ser implantado em uma empresa levando-se em consideração sua história e cultura, a fim de atender as peculiaridades e



particulares de cada empresa. Importar programas pertencentes a outras empresas, põe em risco o sucesso dos resultados pretendidos, e muitas vezes foge da realidade da empresa implantadora. Outro fator importante é o referente a transparência do programa, o que gera a credibilidade por todos na organização.

Há várias formas de Remuneração Variável e dentre elas destaca-se: Remuneração por Habilidade, Participação através de Sugestões, Participação Acionária, Benefícios Flexíveis, e Participação nos Lucros ou Resultados.

Dentre as várias formas de Remuneração Variável, a única que é regulamentada por lei é a Participação nos Lucros ou Resultados. Após a sua instituição por lei, a prática deste tipo de remuneração tornou-se progressiva. Além disso, a legislação favorece as organizações que aplicam a Participação nos Lucros ou Resultados, através de sua dedução como despesa operacional, e também através da não habitualização e da não incorporação de tal remuneração ao salário fixo do empregado.

Contudo, há empresas no mercado que ainda possuem critérios tradicionais de remuneração que não enquadram-se nos preceitos legislativos, mas que trazem bons resultados na atividade organizacional, mesmo sem os benefícios provenientes na Medida Provisória.

Buscando adequar-se a este novo ambiente a ELETROSUL, inseriu no seu modelo de gestão de pessoal, a prática de Participação nos Lucros ou Resultados nesse ano de 1997, a fim de garantir uma maior efetividade de suas atividades e comprometimento de seus empregados.

Em decorrência da introdução desse programa ser algo novo para a empresa, o processo de negociação e aceitabilidade de tal sistema, foi constituído por esclarecimento de dúvidas e reuniões que objetivaram uma maior compreensão desse programa por parte dos sindicatos vinculados a empresa.

Um ponto marcante no processo de negociação é a utilização pela ELETROSUL de um modelo padrão exposto pela ELETROBRÁS sobre o Plano de Metas. Este modelo foi também aplicado para todas as subsidiárias da empresa Holding, modificando-se somente os valores das metas, alterados de acordo com as características das empresas.

Outro aspecto que merece atenção é o que diz respeito a um número significativo de Sindicatos vinculados a empresa, o que poderia tornar o processo de negociação moroso. Porém, o grau de concordância dos sindicatos sobre o programa de Participação nos Lucros ou Resultados, foi razoavelmente bem aceito, o que gerou a assinatura do acordo por todas as Assembléias Sindicais.

Há ainda um outro fator notório em tal processo que é a aprovação prévia da SEST (Secretaria de Coordenação e Controle das Empresas Estatais) sobre o Termo de Pactuação proposto para as empresas do sistema ELETROBRÁS. Esta aprovação é restringida às empresas estatais e deve ser respeitada por todas as estatais que pretenderem adotar este programa de remuneração, pois é amparada por legislação, conforme já visto neste trabalho.

É importante lembrar que todo processo inovador implantado em uma empresa pode ser melhorado ou readaptado de acordo com circunstâncias ou ambientes futuros a serem vividos pela mesma.

O programa de Remuneração Variável adotado pela ELETROSUL tem por objetivo criar um sentimento de reciprocidade e comprometimento entre empresa e empregado. Visando isso, a ELETROSUL pretende se necessário, aprimorar seu programa ou aperfeiçoá-lo de acordo com eventuais necessidades.

Uma hipótese que pode-se pensar em implementar é a de adoção de metas distintas para os vários departamentos da empresa, as quais variarão de acordo com as

atividades desempenhadas por cada departamento. É claro que essa hipótese deve ser bem pensada, já que para a sua implementação é necessária uma autorização prévia da empresa Holding ELETROBRÁS, empresa esta que definiu as metas integrantes do atual programa de Participação nos Lucros ou Resultados. É necessário ainda, a aceitabilidade por parte da SEST, como já mencionado anteriormente.

Como pode-se observar, o processo negocial deste programa de remuneração foi um tanto complexo, já que foi formado por várias etapas, e dependeu de autorização prévia de outras entidades.

Algumas vantagens a serem conquistadas com a adoção desse programa é a de melhoria de desempenho da empresa como um todo, a vinculação da remuneração com o esforço exercido na realização do trabalho, elevação do grau de reconhecimento dos profissionais, identificação de metas que possibilitem a melhoria organizacional, e elevação da capacidade de desenvolvimento profissional e pessoal dos empregados.

Como o programa de Participação nos Lucros ou Resultados da ELETROSUL é vinculado tanto a lucro como a resultado, a empresa não visa somente seu melhoramento financeiro, mas também seu maior desenvolvimento nas atividades pertinentes as metas que devem ser alcançadas.

Por fim, vale ressaltar que o estudo do programa de Participação nos Lucros ou Resultados na prática em uma empresa propulsora de desenvolvimento, bem como acompanhar de maneira detalhada o processo negocial, inclusive referente a reuniões e discussões entre empresa e sindicatos, é uma experiência um tanto enriquecedora, já que o compartilhamento de conhecimento sobre o referido programa foi efetuado constantemente. Após o estudo teórico, é importante o acompanhamento prático dessa forma de remuneração em uma empresa que busca melhorar a sua gestão de recursos humanos, e com isto, obter um estágio mais desenvolvido na relação de capital versus trabalho.



### 13- REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABREU, Osmani Teixeira de. Incentivo à parceria. Relações trabalhistas atualidades, São Paulo, n.116, p.04-47, out/nov.1995.

ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão de. Participação dos empregados nos lucros ou resultados das empresas: questões para reflexão. ENANPAD. Salvador, p.185-193,v.7,1991.

\_\_\_\_\_. Lindolfo Galvão de. Participação dos empregados nos lucros ou resultados das empresas: questões para reflexão. Revista de administração, São Paulo. v.26, n.02, p.74-78, abr/jun.1991.

ANDRADE, Marcelo Machado Teixeira de. O sistema de recompensa na empresa do futuro. Revista de administração de empresas. São Paulo, p.49-53, jan/mar. 1991.

ASSIS, Vanusia. Acerte o alvo. Ser humano, São Paulo, n.123, p.10-14, ago.1997.

ATTUCH, Leonardo. jogo é bom quando todos ganham. Exame, São Paulo, p.85-88, abr.1995.

BOLETIM INFORMATIVO sobre participação nos resultados CEMIG. n.05, Minas Gerais, p.01-04, dez.1996.

BOLETIM INTERNO Marisol. programa de Participação dos colaboradores nos Resultados (lucro) da empresa. [s.n.], Jaraguá do Sul, p.01-01, fev.1997.

\_\_\_\_\_. Interno Souza Cruz. [s.n.], Florianópolis, p. 01-05, abr.1997.

BÚRIGO, Carla Cristina Dutra. Qualidade de vida no trabalho: dilema e perspectivas. Florianópolis : Insular, 1997.

CHIAVENATO, Idalberto. Como transformar RH (de um centro de despesas) em um centro de lucro. São Paulo : Makron books, 1996.

COSTA, Sérgio Amad. Como adotar a participação nos lucros ou resultados. Instituto Trevisan de Educação. São Paulo, p.23-28, n.108, fev.1997.

DELLAGNELO, Eloíse Helena Livramento, DELLAGNELO, José Renato G. Modelos de eficácia subjacentes aos programas de remuneração variável. Florianópolis, 1996.  
No prelo.

ELETROSUL: Centrais Elétricas do sul do Brasil. Informações básicas. [s.n.], set.1997.

\_\_\_\_\_. Termo de pactuação. Florianópolis: [s.n.], 1997.

\_\_\_\_\_. Diretoria Administrativa. Departamento de Recursos Humanos. Extrato do plano de cargos e salários. Florianópolis. [s.n.], mar. 1997.

ELETROBRÁS. ELETROSUL. Participação nos resultados. Florianópolis. [s.n.], 1997.

FERNANDES, Fátima. Salário por habilidade ganha espaço. Folha de São Paulo, São Paulo, maio 1997.

FERRARI, Maria Helena. Técnica de redação: o texto nos meios da informação. Rio de Janeiro : F. Alves, 1982.

FIGUEIREDO, Vilma. Produção social da tecnologia. São Paulo: EPU, 1989.

GOMES, Maria Tereza. Novas iguarias de recursos humanos. Exame, São Paulo, n.10, p.124, maio 1997.

LOBOS, Júlio. Participação nos lucros dos trabalhadores ou dos sindicatos. Folha de São Paulo, São Paulo, ago.1995.

Manual de organização ELETROSUL. Assessoria de organizações e métodos, Florianópolis.  
[s.n.], 1997.

MARÇAL, Ana Paula. Na hora de dividir o bolo. Ser humano, São Paulo, n.102, p.11-15, nov. 1995.

MATTAR, Fauze Najib. Pesquisa de marketing. 3. ed. São Paulo : Atlas, v.1, 1996.

Medida Provisória estabelece participação nos lucros da empresa. Jornal Fator RH. out. 1995.

Medida Provisória nº 1539-35. Participação dos trabalhadores nos lucros ou resultados. set. 1997.

MELITO, Adolfo Menezes et al. Remuneração variável como fator de sucesso. In : PGA, programa de gestão avançada : temas para excelência. Fundação Dom Cabral. Rio de Janeiro : Qualitymark, 1995.

MOTTA, Afonso Antunes da et al. Comprometimento no processo de mudança. In : PGA, programa de gestão avançada : temas para excelência. Fundação Dom Cabral. Rio de Janeiro : Qualitymark, 1995.

- NASCIMENTO, Amauri Mascaro. Iniciação ao direito do trabalho. 23. ed. Ltr: São Paulo, 1997.
- NEUMANN, Denise. 63% das empresas pagam participação nos resultados. O Estado de São Paulo, São Paulo, abr. 1997.
- PASTORE, José. Participação nos lucros ou resultados. Folha de São Paulo, São Paulo, fev. 1995.
- PICARELLI FILHO, Vivente, WOOD JUNIOR, Thomaz. Remuneração estratégica. São Paulo : Atlas, 1996.
- PICOLOMINI, Antônio J. Peres, SANTOS, João Batista dos. Participação nos lucros ou resultados. Manager Assessoria de Recursos Humanos Ltda. São Paulo, p. 01-18, 1996.
- PONTES, Benedito Rodrigues. A competitividade e a remuneração flexível. São Paulo : Ltr, 1995.
- POSSANI, Luiz Otávio. Formas de remuneração pós-reengenharia. Seminário sobre remuneração participativa, São Paulo, 1996.
- \_\_\_\_\_. Primeira conferência sobre remuneração participativa, São Paulo, 1996.
- RANGEL, Dráusio. Como não se deve fazer lei. Relações trabalhistas atualidades. São Paulo. n.15. p.16-17, ago/set.1995.
- RESENDE, Ênio. Cargos, salários e carreira : novos paradigmas conceituais e práticos. São Paulo : Summus, 1991.



Resolução nº 10, de 30 de maio de 1995. Conselho de Coordenação e Controle das Empresas Estatais.

SALERNO, Mário Sérgio. Reestruturação industrial e novos padrões de produção : tecnologia, organização e trabalho.: Rev. São Paulo em perspectiva. São Paulo. v. 6, n.3, jul/set. 1992.

STOFFEL, Inácio. Administração de desempenho : metodologia gerencial de excelência. Florianópolis : Perspectiva, 1997.

THIBAU, Mauro. Ministério das Minas e Energia. mar.1997.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. Introdução à pesquisa em ciências sociais : A pesquisa qualitativa em educação : São Paulo : Atlas, 1987.

VERGARA, Sylvia Constant. Tipos de pesquisa em administração. Cadernos EBAP. Rio de Janeiro : FGV, n.52, jun.1990.

ZYLBERSTAJN, Hélio. Aspectos econômicos da participação dos empregados nos lucros. Revista de direito do trabalho. São Paulo, n.71, jan/fev.1988.

\_\_\_\_\_. Contrato coletivo e aprimoramento nas relações de trabalho : para onde vamos? II Encontro nacional de estudos do trabalho. Estado Econômico, São Paulo. v.22, p. 1-23, out.1992.

\_\_\_\_\_. O futuro passa pela participação nos resultados. Seminário de Remuneração Variável. São Paulo, jan.1995.



## **ANEXO 01**

Dispõe sobre a participação dos trabalhadores nos lucros ou resultados da empresa e das outras providências

O PRESIDENTE DA REPÚBLICA, no uso da atribuição que lhe confere o art. 62 da Constituição, adota a seguinte Medida Provisória, com força de lei:

Art. 1º Esta Medida Provisória regula a participação dos trabalhadores nos lucros ou resultados da empresa como instrumento de integração entre o capital e o trabalho e como incentivo à produtividade, nos termos do art. 7º, inciso XI, da Constituição.

Art. 2º A participação nos lucros ou resultados será objeto de negociação entre a empresa e seus empregados, mediante comissão por estes escolhida, integrada, ainda, por um representante indicado pelo sindicato da respectiva categoria.

§ 1º Dos instrumentos decorrentes da negociação deverão constar regras claras e precisas quanto à fixação dos direitos substantivos da participação e das regras aditivas, inclusive os meios de aferição das informações pertinentes ao cumprimento do acordado, periodicidade da negociação, período de vigência e prazos para revisão do acordo, podendo ser considerados, entre outros, os seguintes critérios e condições:

- a) índices de produtividade, qualidade ou lucratividade da empresa;
- b) programas de metas, resultados e prazos, pactuados previamente.

§ 2º O instrumento de acordo celebrado será arquivado na entidade sindical dos trabalhadores.

§ 3º Não se equipara a empresa, para os fins desta Medida Provisória:

- a) a pessoa física;
- b) a entidade sem fins lucrativos que, cumulativamente:

1. não distribua resultados, a qualquer título, ainda que indiretamente, a dirigentes, administradores ou empresas vinculadas;

2. aplique integralmente os seus recursos em sua atividade institucional e no País;

3. destine o seu patrimônio à entidade congênera ou ao poder público, em caso de extinção de suas atividades;

4. mantenha escrituração contábil capaz de comprovar a observância dos demais requisitos desta alínea, e das normas fiscais, comerciais e de direito econômico que lhe sejam aplicáveis.

Art. 3º A participação de que trata o art. 2º não substitui ou complementa a remuneração de qualquer empregado, nem constitui base de incidência de qualquer encargo trabalhista ou previdenciário, não se lhe aplicando o princípio da habitualidade.

§ 1º Para efeito de apuração do lucro real, a pessoa jurídica poderá deduzir como despesa operacional as participações atribuídas aos empregados nos lucros ou resultados, nos termos da presente Medida Provisória, dentro do próprio exercício de sua constituição.

§ 2º É vedado o pagamento de qualquer antecipação ou distribuição de valores a título de participação nos lucros ou resultados da empresa em periodicidade inferior a um semestre.

§ 3º A periodicidade semestral mínima prevista no parágrafo anterior poderá ser alterada pelo Poder Executivo, até 31 de dezembro de 1997, em função de eventuais impactos nas receitas das empresas ou previdenciárias.

§ 4º As participações de que trata este artigo serão tributadas na fonte, em separado dos rendimentos recebidos no mês, como antecipação do imposto de renda devido na declaração de rendimentos da pessoa física, competendo à pessoa jurídica a responsabilidade pela retenção e pelo pagamento do imposto.

Art. 4º Caso a negociação visando a participação nos lucros ou resultados da empresa não seja concluída, as partes poderão utilizar-se dos seguintes mecanismos de solução do litígio:

- I - mediação;
- II - arbitragem de ofertas finais.

§ 1º Considera-se arbitragem de ofertas finais aquela em que o árbitro deve restringir-se à escolha da proposta apresentada, em caráter definitivo, por uma das partes.

§ 2º O mediador ou o árbitro será escolhido de comum acordo entre as partes.

§ 3º Firmado o compromisso arbitral, não será admitida a desistência unilateral de qualquer das partes.

§ 4º O laudo arbitral terá força normativa, independentemente de homologação judicial.

Art. 5º A participação de que trata o art. 1º desta Medida Provisória, relativamente aos empregados em empresas estatais, observará diretrizes específicas fixadas pelo Poder Executivo.

Parágrafo único. Consideram-se empresas estatais as empresas públicas, sociedades de economia mista, suas subsidiárias e controladas e demais empresas em que a União, direta ou indiretamente, detenha a maioria do capital social com direito a voto.

Art. 6º Fica autorizado o trabalho aos domingos no comércio varejista em geral, observadas as normas de proteção ao trabalho e observado o art. 5º, inciso I, da Constituição.

Art. 7º Ficam convalidados os atos praticados com base na Medida Provisória nº 1.539-34, de 7 de agosto de 1997.

Art. 8º Esta Medida Provisória entra em vigor na data de sua publicação.

Brasília, 4 de setembro de 1997; 176º da Independência e 109º da República.

FERNANDO HENRIQUE CARDOSO  
Paulo Paiva

## **ANEXO 02**

III- As outras reservas necessárias à manutenção do seu nível de investimentos e à preservação de seu nível de capitalização; e

IV - ao pagamento dos dividendos aos acionistas.

Parágrafo único. A parcela de que trata o caput deste artigo não poderá ser superior a 25% (vinte e cinco por cento) dos dividendos a serem pagos aos acionistas.

Art. 3º Fica a empresa estatal impedida de distribuir aos seus empregados qualquer parcela dos lucros ou resultados apurados nas demonstrações contábeis e financeiras, que servirem de suporte para o cálculo, se:

I - houver registro de recebimento, a título de pagamento de despesas correntes ou de capital, de quaisquer transferências, diretas ou indiretas, de recursos do Tesouro Nacional;

II - possuir dívida vencida, de qualquer natureza ou valor, com órgãos e entidades da Administração Pública Federal direta ou indireta, com fundos criados por Lei ou com empresas estatais, mesmo que em fase de negociação administrativa ou cobrança judicial;

III- tiver registrado prejuízos de períodos anteriores, ainda não totalmente amortizados por resultados posteriores;

IV - os resultados positivos apurados decorrerem de medidas de excepcionalização autorizadas pelo Governo;

V - houver pago aos seus empregados, a qualquer título, valores por conta de lucros ou resultados.

Art. 4º A empresa estatal, para firmar acordo com vistas à participação dos seus empregados nos lucros ou resultados, deverá submeter previamente ao CCE a respectiva proposta, encaminhada através do Ministério Setorial ao qual esteja vinculada, indicando claramente:

I - a origem dos resultados ou lucros que dão margem à proposta de participação;

II - o valor total que pretende distribuir;

III- os ganhos nos índices de produtividade, qualidade ou lucratividade da empresa no período, que ensejaram a participação;

IV - a avaliação das metas, resultados e prazos pactuados previamente para o período;

V - a evolução dos índices de segurança no trabalho;

VI - a evolução dos índices de assiduidade;

VII- outros critérios e pré-condições definidos de acordo com as características e atividades da empresa estatal.

Parágrafo único. O CCE poderá aprovar ou não, no todo ou em parte, a proposta de que trata este artigo, inclusive alterando suas condições, tanto em vista a execução da política econômica e social do Governo e da política para as empresas estatais.

Art. 5º A participação se dará mediante o pagamento, de uma só vez, em moeda corrente nacional ou em ações representativas do capital social da empresa estatal, ou um misto destas.

§ 1º O pagamento se dará no mês imediatamente posterior à realização da Assembleia Geral Ordinária, condicionado ao efetivo pagamento dos dividendos aos acionistas.

§ 2º No caso das empresas públicas a distribuição de resultados se dará após a aprovação das contas pelo Conselho de Administração ou órgão equivalente.

Art. 6º O empregado somente fará jus à participação convencionada com a empresa à qual está vinculado através do contrato de trabalho, independentemente da sua lotação, vedada qualquer participação nos lucros ou resultados de mais de uma empresa estatal, pertencente ou não ao mesmo grupo ou conglomerado.

Art. 7º Os membros do Conselho de Administração, da Diretoria Executiva, do Conselho Fiscal, da Auditoria Interna das empresas estatais, os demais órgãos correlatos e os órgãos de controle e fiscalização da Administração Federal deverão incluir no escopo dos seus trabalhos, no que couber, a verificação quanto à observância pelas empresas das presentes normas.

Art. 8º Esta Resolução entra em vigor na data de sua publicação.

JOSE SERRA  
Ministro de Estado do  
Planejamento e Orçamento

PEDRO SAMPAIO MALAN  
Ministro de Estado da Fazenda

CLOVIS DE BARROS CARVALHO  
Ministro de Estado Chefe da Casa Civil  
da Presidência da República

RAIMUNDO MENDES DE BRITO  
Ministro de Estado de Minas e Energia

## CONSELHO DE COORDENAÇÃO E CONTROLE DAS EMPRESAS ESTATAIS

RESOLUÇÃO Nº 10, DE 30 DE MAIO DE 1995

O CONSELHO DE COORDENAÇÃO E CONTROLE DAS EMPRESAS ESTATAIS - instituído por intermédio do art. 29, inciso II, da Medida Provisória nº 994, de 11 de maio de 1995, e tendo em vista as alterações a que chegou o Grupo de Trabalho constituído através da Resolução CCE nº 01, de 20 de fevereiro de 1995, publicada no D.O.U. de 21 de fevereiro de 1995 resolve:

Art. 1º A participação dos trabalhadores nos lucros ou resultados das empresas estatais, nos termos do art. 7º, inciso XI, da Constituição Federal e conforme as disposições do art. 5º da Medida Provisória nº 980, de 25 de abril de 1995, deverá observar as regras fixadas nesta Resolução.

Parágrafo único. Consideram-se empresas estatais as empresas públicas, sociedades de economia mista, suas subsidiárias e controladas, e demais empresas que a União, direta ou indiretamente, detenha a maioria do capital social com direito a voto.

Art. 2º A empresa estatal, anteriormente à apuração dos lucros ou resultados a ser distribuída aos seus empregados, deverá deduzir desses mesmos lucros ou resultados os encargos necessários para atender, no que couber:

I - ao pagamento das suas obrigações fiscais e parafiscais;

II - as suas reservas legais;

## **ANEXO 03**

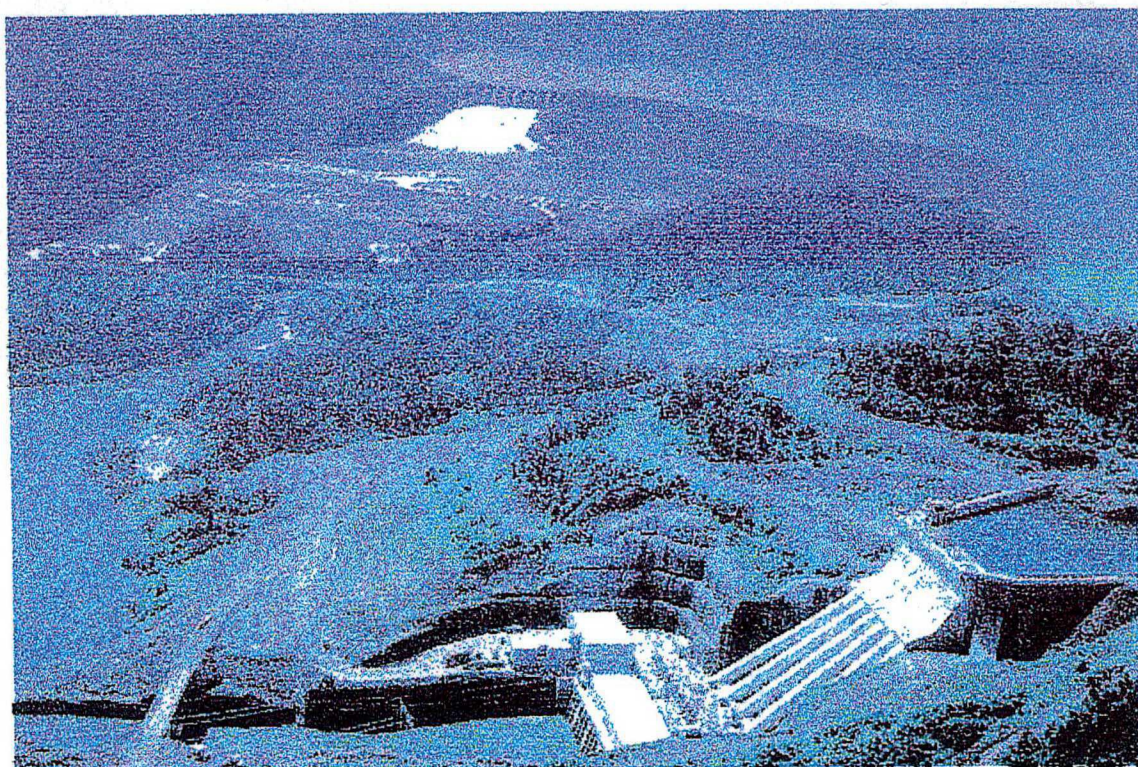




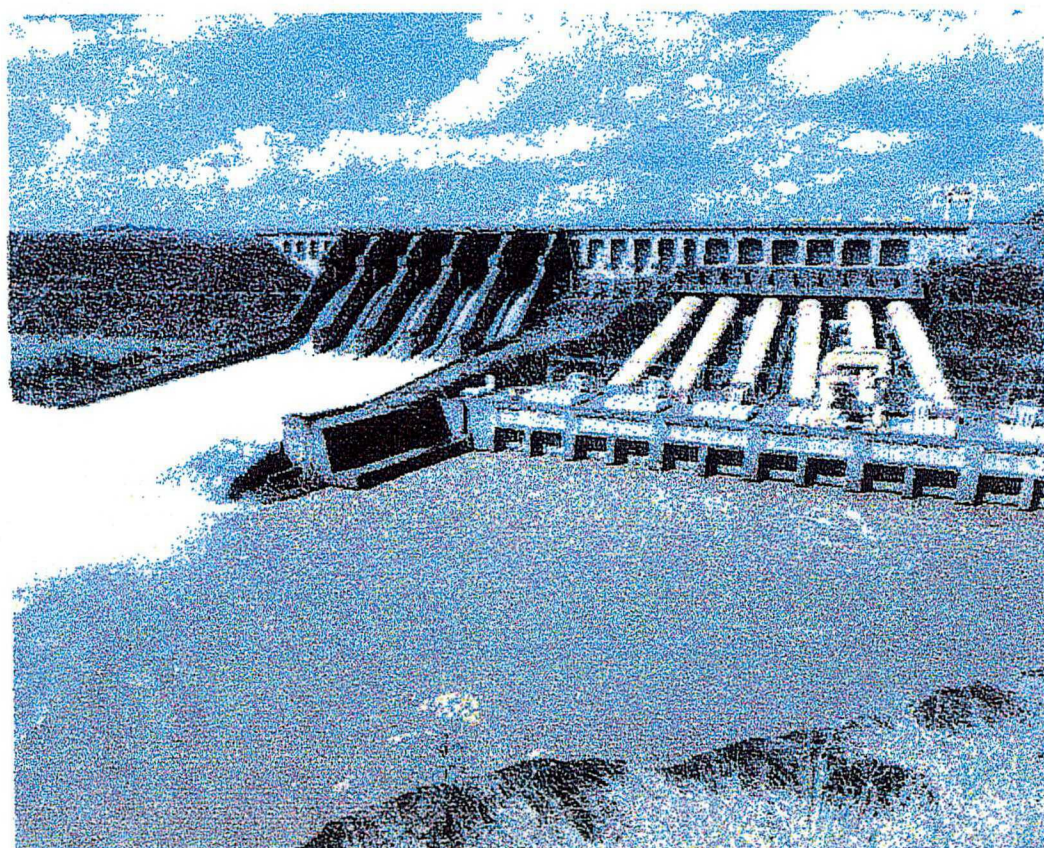
Prédio SEDE da ELETROSUL - Florianópolis - SC

## **ANEXO 04**





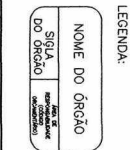
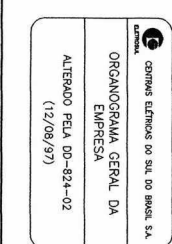
Usina Hidrelétrica de Salto Santiago



Usina Hidrelétrica de Salto Osório

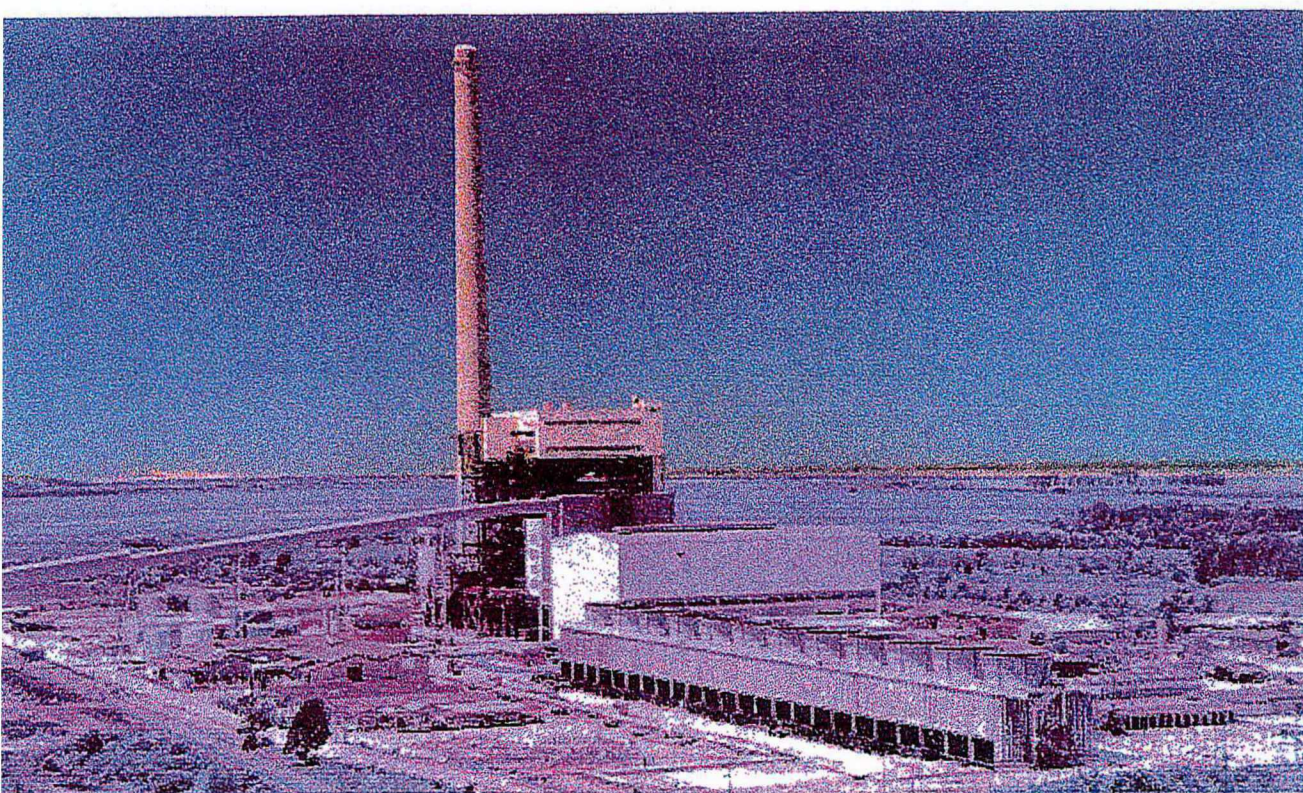


## **ANEXO 05**

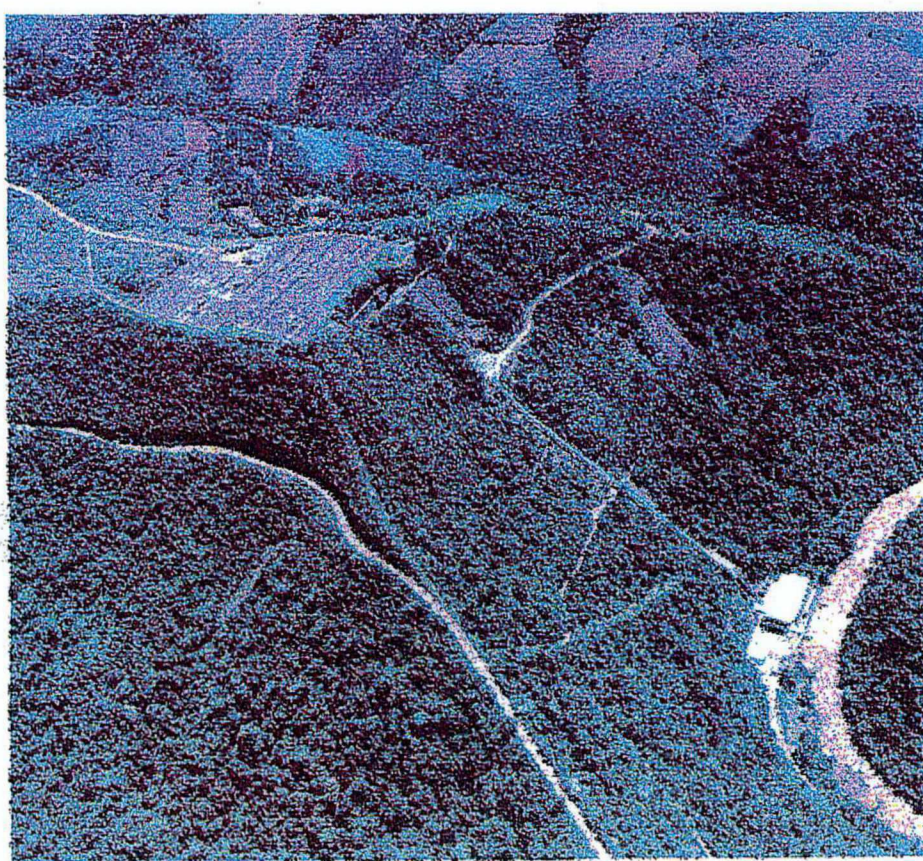


## **ANEXO 06**





Complexo Termelétrico Jorge Lacerda - Unidade de Produção C



Usina Hidrelétrica de Passo Fundo



## **ANEXO 07**

# TERMO DE PACTUAÇÃO

**TERMO DE PACTUAÇÃO** que entre si firmam, de um lado Centrais Elétricas do Sul do Brasil S.A. - ELETROSUL, neste ato representada por seu Diretor Presidente e Diretor Administrativo e, de outro lado o Sindicato dos Trabalhadores na Indústria de Energia Elétrica de Florianópolis, Sindicato dos Trabalhadores na Indústria de Energia Elétrica do Sul de Santa Catarina, Sindicato dos Trabalhadores Eletricitários do Vale do Itajaí, Sindicato dos Eletricitários do Norte de Santa Catarina, Sindicato dos Trabalhadores nas Indústrias de Energia Elétrica de Lages, Sindicato dos Trabalhadores na Indústria de Energia Elétrica no Estado do Rio Grande do Sul, Sindicato dos Trabalhadores na Indústria de Energia Elétrica no Estado de Mato Grosso do Sul, Sindicato dos Trabalhadores nas Concessionárias de Energia Elétrica e Alternativa de Londrina e Região, Sindicato dos Trabalhadores nas Empresas de Energia Elétrica de Maringá e Região Noroeste do Paraná, Sindicato dos Empregados em Concessionárias dos Serviços de Geração, Transmissão, Distribuição e Comercialização de Energia Elétrica de Fontes Hídricas, Térmicas ou Alternativas de Curitiba e Sindicato dos Administradores do Estado de Santa Catarina, em cumprimento ao estabelecido na Cláusula Segunda do Acordo Coletivo de Trabalho Nacional 1996/1997, firmado em 20.03.97 entre as Empresas do Sistema ELETROBRÁS e a representação dos seus empregados.

## **Cláusula Primeira - DO OBJETO**

O objeto do presente Termo é o de estabelecer a forma e as condições de participação dos empregados nos resultados do exercício de 1997, como instrumento de integração entre o capital e o trabalho e como incentivo à produtividade, nos termos do Art. 7º, Inciso XI da Constituição Federal e das disposições da Medida Provisória nº 1.539-34, de 07.08.97.

## **Cláusula Segunda - DAS CONDIÇÕES FUNDAMENTAIS**

Fica acordado entre as partes que a participação dos empregados nos resultados do exercício de 1997 estará condicionada aos seguintes fatores:

- I - obtenção pela Empresa de resultado positivo no exercício de 1997;
- II - cumprimento do Plano de Metas estabelecido neste documento.

**Parágrafo Único** - Entende-se como resultado do exercício o lucro contábil, após deduzidas as parcelas referentes ao pagamento do imposto de renda e da contribuição social, ajustado pela exclusão das seguintes contas:

- a) ganhos ou perdas resultantes de participações (equivalência patrimonial);
- b) resultado líquido das receitas e despesas financeiras;
- c) resultado não operacional (ganhos ou perdas na alienação de bens de capital);
- d) reservas legais.

Cláusula Terceira - DO PLANO DE METAS

Ficam estabelecidas as seguintes metas para o exercício de 1997:

I - Metas Coletivas:

Produtividade -

1. Obter, em 1997, receita líquida arrecadada de R\$ 350.000,00 por empregado.

a) Conceito: É o faturamento total deduzidos os impostos diretamente incidentes sobre o mesmo.

b) Indicador:  $RLA/Em = \frac{RLA}{N^o \text{ de Em}}$  Onde:

RLA = Receita Líquida Arrecadada  
Em = Empregado

c) Quantificação do Indicador de Aferição

ATINGIMENTO DA META (R\$)	PONTOS
Acima de 332.500,00	10
Entre 332.500,00 e 315.000,00	9
Entre 315.000,00 e 297.500,00	8
Entre 297.500,00 e 280.000,00	7
Entre 280.000,00 e 210.000,00	5
Abaixo de 210.000,00	Zero

2. Obter, em 1997, custeio máximo de R\$ 13.500,00 por energia faturada em GWh.

a) Conceito: É o total de despesas operacionais (PMSO), excluídas a compra de energia, a depreciação e a Conta de Combustível a Compensar - CCC.

b) Indicador:  $Cm/GWh = \frac{C}{GWh}$  Onde:

Cm = Custeio Máximo  
C = Custeio  
GWh = Quantidade de Energia Própria Faturada



c) Quantificação do Indicador de Aferição

ATINGIMENTO DA META (R\$)	PONTOS
Acima de 8.100,00	10
Entre 8.100 e 10.800,00	9
Entre 10.800,00 e 11.475,00	8
Entre 11.475,00 e 12.150,00	7
Entre 12.150,00 e 12.825,00	5
Abaixo de 12.825,00	Zero

Lucratividade -

**3. Obter, em 1997, margem operacional líquida de 3,5%.**

a) Conceito: É a taxa que representa a participação do lucro operacional em relação ao volume monetário das receitas líquidas.

b) Indicador:  $MOL = \frac{LO}{RL}$  Onde:

**MOL** = Margem Operacional Líquida

**LO** = Lucro Operacional

**RL** = Receita Líquida

c) Quantificação do Indicador de Aferição

ATINGIMENTO DA META (%)	PONTOS
Acima de 3,32	10
Entre 3,32 e 3,15	9
Entre 3,15 e 2,97	8
Entre 2,97 e 2,80	7
Entre 2,80 e 2,10	5
Abaixo de 2,10	Zero

**4. Obter, em 1997, taxa de remuneração do patrimônio líquido em 1%.**

a) Conceito: Representa a rentabilidade do patrimônio líquido obtida através dos lucros líquidos, ou seja, lucro líquido dividido pelo patrimônio líquido.

b) Indicador:  $Trpl = \frac{LL}{PL}$  Onde:

**Trpl** = Taxa de Remuneração do Patrimônio Líquido

**LL** = Lucro líquido

**PL** = Patrimônio Líquido



c) Quantificação do Indicador de Aferição

ATINGIMENTO DA META (%)	PONTOS
Acima de 0,95	10
Entre 0,95 e 0,90	9
Entre 0,90 e 0,85	8
Entre 0,85 e 0,80	7
Entre 0,80 e 0,60	5
Abaixo de 0,60	Zero

**5. Obter, em 1997, rotação operacional em 0,3 vezes.**

a) Conceito: Este indicador expressa o número de vezes em que as receitas líquidas, num determinado período, reproduzem o montante dos recursos aplicados no ativo operacional.

b) Indicador:  $RAO = \frac{RL}{ATO}$  Onde:

**RAO** = Rotação do Ativo Operacional

**RL** = Receita Líquida

**ATO** = Ativo Operacional

c) Quantificação do Indicador de Aferição

ATINGIMENTO DA META (Nº de Vezes)	PONTOS
Acima de 0,285	10
Entre 0,285 e 0,270	9
Entre 0,270 e 0,255	8
Entre 0,255 e 0,240	7
Entre 0,240 e 0,180	5
Abaixo de 0,180	Zero

**Qualidade -**

**6. Alcançar índice de DREQ inferior a 29,85 minutos.**

a) Conceito: É dada pela relação entre a energia não suprida e a demanda máxima no período considerado. Expressa o tempo total em que esteve interrompido um montante de carga igual à demanda máxima do sistema ou à duração de interrupções do consumidor na área de atuação da Empresa.

$$\sum_{i=1}^N (P_i * t_i)$$

b) Indicador:  $DREQ = \frac{\sum_{i=1}^N (P_i * t_i)}{D_m}$  Onde:

**DREQ** = Representa o espaço de tempo que, em média, a demanda máxima verificada do conjunto considerado ficou privado do suprimento de energia elétrica, no período de observação.

**n** = Número de interrupções de longa duração, ocorridas no período de observação, consideradas nos intervalos maiores ou iguais a 1 (um) minuto, exceto decorrentes de racionamento de acordo com a lei.

**i** = Contador do número de interrupções, variando de 1 a n.

**P<sub>i</sub>** = Potência interrompida - refere-se à potência que estava sendo suprida ao concessionário, imediatamente antes da i-ésima interrupção (MW).

**D<sub>m</sub>** = Demanda máxima verificada no período - refere-se à máxima demanda verificada no concessionário, durante o período de observação (MW) ou (MWh/h).

**t<sub>i</sub>** = Duração da i-ésima interrupção ocorrida no período de observação, que afetou o concessionário (minutos).

c) Quantificação do Indicador de Aferição

ATINGIMENTO DA META (Minutos)	PONTOS
Acima de 28,35	10
Entre 28,35 e 26,86	9
Entre 26,86 e 25,37	8
Entre 25,37 e 23,88	7
Entre 23,88 e 17,91	5
Abaixo de 17,91	Zero

7. Alcançar índice de FREQ inferior a 0,54.

a) Conceito: É a razão entre a soma das potências interrompidas nos eventos e a demanda máxima registrada no sistema no período considerado. Expressa o número de interrupções originadas no sistema de G&T que, em média, um consumidor genérico sofreu em consequência de distúrbios na Empresa.

b) Indicador:

$$FREQ = \frac{\sum_{i=1}^N P_i}{D_m}$$

Onde:

**FREQ** = Exprime o número de interrupções que, em média, a demanda máxima verificada do conjunto considerado sofreu, no período de observação.

**n** = Número de interrupções de longa duração, ocorridas no período de observação, consideradas nos intervalos maiores ou iguais a 1 (um) minuto, exceto decorrentes de racionamento de acordo com a lei.

**i** = Contador do número de interrupções, variando de 1 a n.

**P<sub>i</sub>** = Potência interrompida - refere-se à potência que estava sendo suprida ao concessionário, imediatamente antes da i-ésima interrupção (MW).

**D<sub>m</sub>** = Demanda máxima verificada no período - refere-se à máxima demanda verificada no concessionário, durante o período de observação (MW) ou (MWh/h).

c) Quantificação do Indicador de Aferição

ATINGIMENTO DA META (Frequência)	PONTOS
Acima de 0,51	10
Entre 0,51 e 0,49	9
Entre 0,49 e 0,46	8
Entre 0,46 e 0,43	7
Entre 0,43 e 0,32	5
Abaixo de 0,32	Zero

**Desempenho Profissional -**

**8. Reduzir em 3%, no 2º semestre de 1997, a taxa de frequência de acidentes de trabalho com perda de tempo, em relação ao 1º semestre de 1997.**

a) Conceito: Taxa de frequência de acidentes de trabalho com perda de tempo - Relação do número de acidentes de trabalho com afastamento de empregado por milhão de horas trabalhadas na empresa, no período.

b) Indicador:  $RTA = 1 - (TFA1 / TFA2) \cdot 100$ , onde:

**RTA** = Redução Percentual da Taxa de Frequência.

**TFA1** = Taxa de Frequência de Acidentes de Trabalho com Perda de Tempo do 1º Semestre de 1997.

**TFA2** = Taxa de Frequência de Acidentes de Trabalho com Perda de Tempo do 2º Semestre de 1997.



c) Quantificação do Indicador de Aferição

ATINGIMENTO DA META (%)	PONTOS
Acima de 2,85	10
Entre 2,85 e 2,70	9
Entre 2,70 e 2,55	8
Entre 2,55 e 2,40	7
Entre 2,40 e 1,80	5
Abaixo de 1,80	Zero

**II - Meta Individual:** Absenteísmo, relativo às ausências voluntárias ou involuntárias ao trabalho, conforme o estabelecido na Cláusula Sexta.

**9. Atingir índice de absenteísmo individual máximo de 3%.**

Indicador: **IAI = 3% correspondente a 7,5 dias**, onde:

**IAI** = Índice de Absenteísmo Individual.

DIAS DE AUSÊNCIA	IAI
Até 7,5	0%
Acima de 7,5	(Nº de dias de ausência/Nº de dias de trabalho).100

**Cláusula Quarta - DA AFERIÇÃO DO GRAU DE CUMPRIMENTO DAS METAS**

Para efeito de aferição do grau de cumprimento de cada uma das metas coletivas definidas na Cláusula anterior, serão considerados os seguintes parâmetros de pontuação:

% DE CUMPRIMENTO DA META	PONTOS
Acima de 95	10
Entre 95 e 90	9
Entre 90 e 85	8
Entre 85 e 80	7
Entre 80 e 60	5
Abaixo de 60	Zero

**Parágrafo Único** - Os critérios para o cálculo do percentual de cumprimento das metas será feito conforme os procedimentos estabelecidos no documento anexo “Critérios para a Avaliação do Cumprimento das Metas de 1997” que faz parte integrante do presente Termo.

## Cláusula Quinta - DA DETERMINAÇÃO DO GRAU DE CUMPRIMENTO DO PLANO DE METAS

Para a determinação do grau de cumprimento do Plano de Metas estabelecido na Cláusula Terceira, serão adotados os seguintes critérios:

I - A cada meta do Plano corresponderá um peso, conforme a tabela abaixo:

META	PESO
<b>Produtividade:</b> 1. Obter, em 1997, receita líquida arrecadada por empregado em R\$ 350.000,00.	1,5
2. Obter, em 1997, custeio máximo de R\$ 13.500,00 por energia faturada em GWh.	1,5
<b>Lucratividade:</b> 3. Obter, em 1997, margem operacional líquida de 3,5%.	1
4. Obter, em 1997, taxa de remuneração do patrimônio líquido em 1%.	2
5. Obter, em 1997, rotação operacional em 0,3 vezes.	1
<b>Qualidade:</b> 6. Alcançar índice de DREQ inferior a 29,85 minutos.	1
7. Alcançar índice de FREQ inferior a 0,54.	1
<b>Desempenho Profissional:</b> 8. Reduzir em 3%, no 2º semestre de 1997, a taxa de frequência de acidentes de trabalho com perda de tempo, em relação ao 1º semestre de 1997	1
<b>Meta Individual:</b> 9. Atingir índice de absenteísmo individual máximo de 3%	

II - O grau de cumprimento do Plano de Metas será determinado pela ponderação da pontuação alcançada pelas metas, nos termos da Cláusula Quarta e de seus respectivos pesos, conforme a expressão abaixo:

$$RE = (\sum Mc.Pc / \sum Pc) / 10 \quad \text{onde:}$$

RE = Grau de cumprimento efetivo do Plano de Metas.

$\sum Mc.Pc$  = Somatório dos produtos da pontuação de cada meta coletiva pelo seu respectivo peso.

$\sum Pc$  = Somatório dos pesos das metas coletivas.

## Cláusula Sexta - DA META INDIVIDUAL

A meta individual de absenteísmo será de 3% da carga horária do empregado, no período de ...../97 a 31.12.97, correspondente ao limite máximo de tolerância para as ausências imotivadas (faltas, atrasos e saídas antecipadas) e licenças médicas de até 15 (quinze) dias.



**Parágrafo Primeiro** - Não serão consideradas ausências, para efeito de aplicação desta Cláusula, as licenças médicas decorrentes de acidentes de trabalho, bem como as licenças médicas que levem o empregado a afastamento pela Previdência Social (Auxílio-doença).

**Parágrafo Segundo** - Excepcionalmente, a meta individual estabelecida nesta Cláusula será referida à frequência do empregado registrada a partir da data de assinatura do presente Termo.

### **Cláusula Sétima - DO MONTANTE MÁXIMO A SER DISTRIBUÍDO**

O montante a ser distribuído, a título de participação nos resultados, será correspondente ao somatório das seguintes parcelas:

I - 50% (cinquenta por cento) da folha salarial do mês de dezembro/97, correspondente ao resultado positivo apurado conforme o Parágrafo Único da Cláusula Segunda.

II - 50% (cinquenta por cento) da folha salarial do mês de dezembro de 1997, multiplicado pelo grau de cumprimento do Plano de Metas, calculado pelos critérios estabelecidos na Cláusula Quinta deste Termo.

**Parágrafo Único** - Entende-se por folha salarial de dezembro de 1997, o valor correspondente a salários, honorários adicionais e vantagens de caráter permanente, exclusive o 13º Salário, as horas extraordinárias, os benefícios, os encargos e as contribuições de qualquer espécie recolhida pela Empresa, acrescido do efeito da proporcionalidade prevista no Parágrafo Primeiro da Cláusula Nona.

### **Cláusula Oitava - DA PARCELA BÁSICA INDIVIDUAL**

A parcela básica dos resultados a ser paga a cada empregado será determinada pela aplicação sobre sua remuneração fixa de dezembro de 1997 da relação entre o montante encontrado conforme a Cláusula Sétima e a folha salarial do mês de dezembro de 1997.

**Parágrafo Primeiro** - Da parcela básica dos resultados do empregado será descontado, quando for o caso, o percentual correspondente à ultrapassagem da sua meta individual, conforme disposto na Cláusula Sexta.

**Parágrafo Segundo** - Nos termos da legislação vigente, a parcela dos resultados paga ao empregado não tem caráter remuneratório e não gera encargos de qualquer espécie, exceto a tributária na fonte.

## **Cláusula Nona - DA HABILITAÇÃO AO RECEBIMENTO**

Receberão o pagamento da participação nos resultados de 1997:

I - Os dirigentes e empregados efetivos da empresa em 01.01.97;

II - os empregados requisitados e cedidos com ônus para a Empresa em 01.01.97, desde que os primeiros, nas suas empresas ou órgãos de origem e os segundos, em suas empresas ou órgãos cessionários não recebam qualquer montante a título de participação em resultados.

**Parágrafo Primeiro** - Os empregados aposentados, desligados, demitidos sem justa causa e licenciados sem ônus para Empresa, bem como os que vierem a ser admitidos ou requisitados após 01.01.97, receberão o valor proporcional aos dias (ou horas) trabalhados no ano.

**Parágrafo Segundo** - Os empregados que, em 01.01.97, estiverem com afastamento concedido pela Previdência Social (Auxílio-doença), farão jus à participação nos resultados do exercício de 1997, proporcionalmente aos dias trabalhados após o seu retorno ao serviço.

**Parágrafo Terceiro** - Os empregados demitidos por justa causa não farão jus ao recebimento da participação nos resultados.

## **Cláusula Décima - DO PAGAMENTO DA PARTICIPAÇÃO NOS RESULTADOS**

O pagamento da parcela da participação dos empregados nos resultados de 1997 será paga nos termos aprovados pela Assembléia Geral Ordinária de 1998.

## **Cláusula Décima Primeira - DO ACOMPANHAMENTO**

As disposições deste Termo serão acompanhadas pelas partes em reuniões periódicas a serem realizadas em intervalos não superiores a 3 (três) meses, ficando assegurado o fornecimento pela Empresa de todas as informações necessárias para a avaliação do cumprimento do Plano de Metas aqui acordado.

## **Cláusula Décima Segunda - DA ABRANGÊNCIA**

Todas as disposições do presente Termo abrangem, exclusivamente, o exercício de 1997.



Por estarem justas e acordadas, e para que produza todos os seus jurídicos e legais efeitos, assinam o presente as partes supra citadas.

Florianópolis,

**P/ ELETROSUL**

Diretor Presidente

Diretor Administrativo

**P/SINDICATOS**

STI de Energia Elétrica de Florianópolis

STI de Energia Elétrica do Sul de Santa Catarina

ST Eletricitários do Vale do Itajaí

Sindicato dos Eletricitários do Norte de Santa Catarina

STI de Energia Elétrica de Lages

STI de Energia Elétrica no Estado do Rio Grande do Sul

STI de Energia Elétrica no Estado de Mato Grosso do Sul

STC de Energia Elétrica de Londrina e Região

STE de Energia Elétrica de Maringá e Região Noroeste do Paraná

SE em Concessionárias dos Serviços de Geração, Transmissão, Distribuição e Comercialização de Energia Elétrica de Fontes Hídricas, Térmicas ou Alternativas de Curitiba

Sindicato dos Administradores do Estado de Santa Catarina



